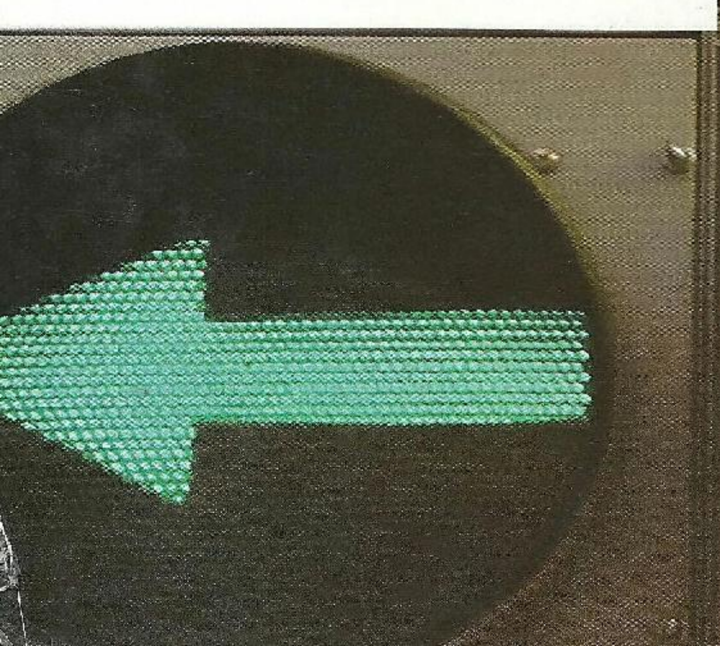
إجعل الناس يفعلوا ما تريد

كيف تستخدم لغة الجسم
والكلمات لتجذب إليك من تريد
وتبعد عنك من لا تريدهم؟

جريجوري هارتلي
وماريان كارينش

مؤلفا الكتاب الأكثر مبيعاً " كيف تكشف الك





اجعل الناس يفعلوا ما تريد

كيف تستخدم لغة الجسم
والكلمات لتجذب إليك من تريدهم
وتبعد عنك من لا تريدهم؟

جريجورى هارتلى،
وماريان كارينش





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٠

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

Get People to Do What You Want

How to Use Body Language and Words to Attract People You Like and Avoid the Ones You Don't

By Gregory Hartley and
Maryann Karinch







إهداء

نهدى هذا الكتاب إلى "مايكل دوبسون"



شكر وتقدير

أنَّى لى أن أنجح فيما أفعله بدون الدعم الدائم المحب الذكى الذى يقدمه لى "جيم ماككورميك"؟ أشكرك يا "جيم"! وأنت كذلك يا "جريج" - يا شريكى الرائع فى تأليف الكتاب - أقدر فيك إبداعك كمفكر، والإلهام الذى منحته لى منذ أول جملة كتبتها فى هذا الكتاب وحتى الجملة الأخيرة فيه، وأقدرك كصديق عظيم. وأشكر أيضًا "شقيقتى" الصبورة المساعدة - "مارى هيمفيل" - التى كانت تخفف عنى دائمًا عندما تغمرنى الضغوط. ولقد قدمت لى والدتى، وشقيقى "كارل" أيضًا دعمهما بأساليب عملية وإبداعية ولم يبديا أبدًا تبرمهما أو ضيقهما من تقديم هذا الدعم - كم أنا محظوظة لانتمائى لأسرة كهذه! ومرة أخرى أؤكد أننى أنا و"جريج" نشكر فريق العمل بدار نشر Career Press، وخصوصًا "رون فراى"، و"مايكل باى"، و"كريستن باركس"، و"كريستن دالى"، و"جينا تالوتشى"، و"لورى كيللى - باي". وفى النهاية، أقدم شكرى لأصدقائى الأعزاء الذين ساعدونى على مواصلة العمل، والتوازن، والتركيز أثناء عملى فى تأليف هذا الكتاب.

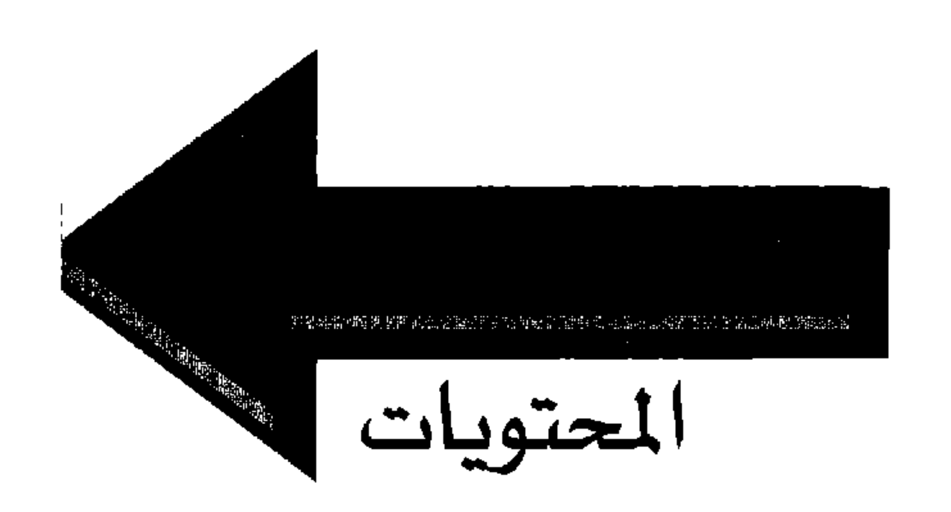
- "ماريان"

أشكر فريق العمل المتحمس فى دار نشر Career Press والذين كانوا أسبق منى ـ أنا نفسى ـ فى الإيمان بأن فكرة هذا الكتاب فكرة جيدة. ولقد سهل الناشر علينا عملنا فى تأليف هذا الكتاب، وكان تعامل جميع العاملين بالدار معنا يمثل متعة حقيقية.

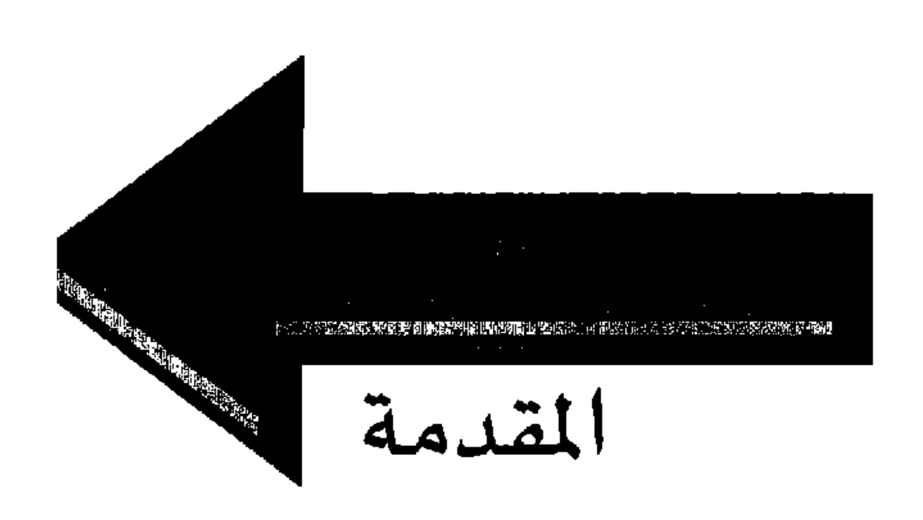
وما كان لى أن أجد الوقت الكافى للمشاركة فى تأليف هذا الكتاب لولا المساعدة التى قدمها لى "ماكس وود"، فأشكره على ذلك، ولقد أفادنى لقائى بـ "دون لاندروم" فى بداية عملى كمحقق فى التوصل لبعض الاستنتاجات التى أدرجتها فى هذا الكتاب سواء كان يعرف هذا أم لا أقدم شكرى إلى "دينا" لمساعدتها لى على مواصلة التركيز، وإلى "مايك" لمساعدته على مواصلة العمل فى غيابى. وأشكر "ماريان" لقدرتها على متابعة ما كنت أهممهم به أثناء حديثى عن تلك الأفكار والتصورات صعبة الفهم - والتى تبدو كما لو كانت من مكوناتى الفطرية - وصياغتها فى كلمات يستطيع الآخرون فهمها.

لقد نشأ كل تصور من التصورات التى ناقشناها فى هذا الكتاب وتطور فى دهاليز وحجرات الاستجواب حول العالم أثناء محاولة كبار المحققين المحترفين استخلاص الحقيقة ممن يستجوبونهم. إن المحققين الهواة ممن تنقصهم الخبرة يلجئون لأساليب سيئة فيما يجرونه من تحقيقات ملوثين بذلك سمعة المحققين المحترفين فى المجال الذين تتمثل مهمتهم فى حماية المواطنين يوميًّا، والذين غالبًا ما يكتشفون الخطر ويوضحونه قبل أن يفوت الأوان، ومع ذلك فإنهم لا يذيعون أبدًا ما قاموا به من عمل. إننى ممتن لأولئك المحققين الذين يحمون مواطنى العالم الصالحين مما يصعب التنبؤ به أو التفكير فيه.

ـ "جريج"



المحتويات



المقدمة

إن أى كتاب يعلمك الوسائل التى تجعل الناس يفعلون ما تريد هو كتاب عن الدهاء. وحتى تتقن الدهاء فى التعامل مع الناس؛ فعليك أن تفهم - أولًا - الدوافع التى تحركهم.

إن نظرة سريعة على البشر باختلاف ميولهم ونزعاتهم تكشف أنهم مخلوقات شديدة التعقيد، بل حتى على الجانب السوى نفسيًّا على هذه الأطياف يتراوح البشر بين الغيرى أى المؤثر غيره على نفسه والنزق حاد الطباع. ومع ذلك؛ فإن ذلك التباين الهائل المعقد يحوى قواسم متكررة ومتشابهة، وهذه القواسم هى الركائز الأساسية لهذا الكتاب. إن هذا الكتاب كتاب نفعى يعلمك الأساليب التى تساعدك على أن تجعل الناس يفعلون الشىء الذى تريده؛ لذلك فقد يراه البعض كتابًا يعلم الانتهازية - بحكم طبيعة موضوعه. ومع ذلك فقد ألف "فينسنت برايس" كتابه *"كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر فى الناس"* الذى يعلم قارئه كيفية اكتساب الأصدقاء والتأثير

على أفكار الناس، والكتاب الذى بين يديك يعالج نفس الموضوع.

ثمة وجه شبه بين البشر ورتب الحيوانات العليا، ويتمثل هذا الشبه فى الرغبة الجارفة فى الانتماء لجماعة. بدايةً، وقبل أى شىء نقول إن الإنسان اجتماعى بطبعه الغريزى وتتمثل اجتماعيته فى حاجة قوية للانتماء لا يمكن تجاهلها، ومع ذلك، فإن الإنسان عندما يشبع حاجته لقبول جماعته له يحاول أن يرتقى ويتميز عن غيره؛ لأن شعوره بأنه مجرد فرد ضمن جموع الناس ليس جيدًا له بما فيه الكفاية، فالإنسان يحب دائمًا أن يكون متميزًا فى المجموعة التى ينتمى إليها ـ أن يكون الشخصية الأساسية بها، إن لم يكن أحد أفراد الصفوة على الأقل، وبعد أن يناضل الإنسان لتحقيق مكانة مرموقة متميزة فى جماعته أو بيئته الاجتماعية، وبعد أن ينجح فى تحقيق ذلك، بل ويشعر أن جماعته أو بيئته لم تعد كافية له، يبحث معظم الناس عن المزيد، حيث يوسعون من دائرة جماعتهم، وينتقلون إلى جماعة جديدة يرون أنهم يستحقون الانتماء إليها، ولا يلبثون فى تلك الجماعة الجديدة يرتقون ويتطورون حتى تضيق عليهم، فيكررون ما سبق وهكذا دواليك.

وإذا كان لديك شك فى هذا التحليل، فاسأل نفسك عن سبب شرائك هذا الكتاب؟ هل انتقلت إلى جماعة جديدة، وتحاول أن تتكيف مع أفرادها بشكل أفضل، وتحظى بقبولهم؟ هل تحاول أن تتميز عن باقى أفراد القطيع؟ ثمة قوتان توجهان قراراتك فى نفس هذه اللحظة سواء كانت قراراتك هذه ذات علاقة بالمجتمع الذى تعيش فيه، أو بعملك. ولا يختلف جميع من حولك عنك فى اتخاذهم لقراراتهم اليومية بنفس الطريقة. والكتاب الذى بين يديك يستهدف توضيح هاتين القوتين بما يمكنك من اتخاذ قرارات واعية تساعدك على بلوغ أهدافك.

وثمة فائدة أخرى لتعلمك هذه الأدوات، وهى أنها تمكنك من اكتشاف مناورات السياسيين، وشركات الإعلان لك. إن لم تمارس مهارات التأثير

على الآخرين التى يقدمها هذا الكتاب، فلا أقل من أن تستفيد كثيرًا منها فى التعرف على محاولات الآخرين استخدامها ضدك وفى التعامل معها ومعهم.

- "جريج هارتلى"


الجزء ١
آليات التفاعل
الإنسانى



الفصل ١
حاجات المشاركة: الانتماء والتميز

قف لتتأمل عناصر الحياة التى لا تستطيع العيش بدونها.. فكر فى الأشياء التى تجعل لحياتك قيمة، وأنا لا أقصد هنا الكماليات من مستحضرات تجميل ساحرة أو أدوات عصرية جديدة، بل أقصد الأشياء التى يؤثر اختفاؤها عليك. ولسنا هنا بحاجة لذكر بعض تلك الأشياء، فمنها الحاجات البشرية الأساسية كالمطعم، والملبس، والمأوى. ولكن ما هى الأشياء الأخرى؟ ما هى أكثر الحاجات ضرورة ـ من منظور الدوافع البشرية ـ والتى تتساوى مع المطعم، والملبس، والمأوى؟

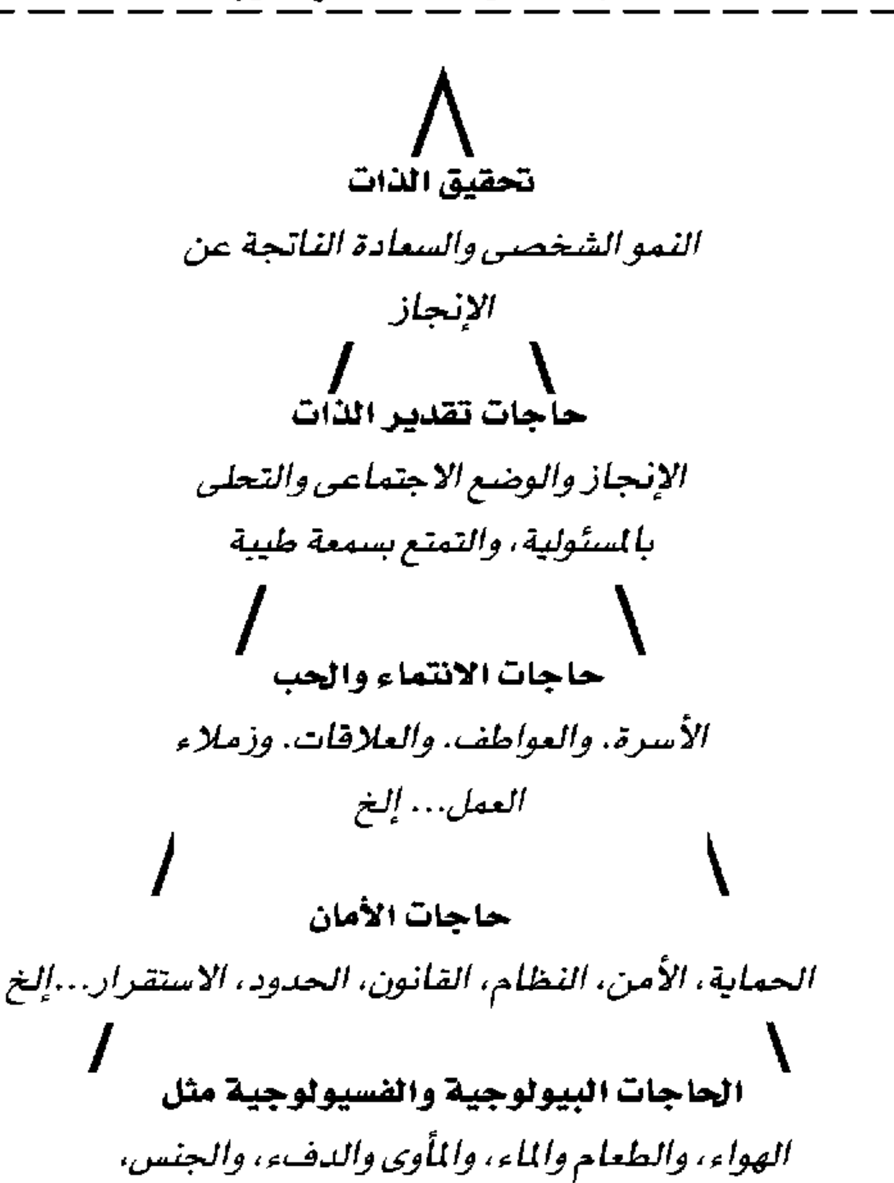
تتباين شخصيات البشر بين انطوائية ومنبسطة.. بين كاره للبشر، ومحب لهم؛ ومع ذلك يشترك البشر جميعًا فى دافع الصحبة والجماعة كمحرك لسلوكياتهم، ويختلف معنى الصحبة باختلاف الناس، ومع ذلك يظل المبدأ موجودًا وثابتًا لدى الجميع باستثناء بعض العقول الشاذة، ويقول المبدأ: إن البشر يحتاجون إلى بعضهم البعض.

هرم الحاجات

فى عام ١٩٤٣ قدم "أبراهام ماسلو" نظريته عن هرم الحاجات. وتتألف قاعدة هذا الهرم من الحاجات البيولوجية التى نعرفها جميعا مثل الطعام، والنوم، والجنس وبعض العناصر الأساسية الأخرى للحياة. ويتألف المستوى الأعلى للهرم من الحاجات الخاصة بالأمان، وقد تضاربت الآراء حول إمكانية إشباع هذين المستويين على الهرم دون اللجوء لأناس آخرين. وأيًّا كان الحال، فإن إمكانية الاستغناء عن الناس تنتهى عند هذين المستويين؛ فأعلاهما مباشرة تجد مجالًا واسعًا من الحاجات غير الملموسة المتعلقة بالانتماء، والحب مثل: العاطفة، والعلاقات، والألفة. وعلى المستوى الرابع من الهرم تجد الحاجة لتقدير الذات مثل: الإنجاز والسمعة الطيبة، وعلى قمة الهرم تتربع الحاجة لتحقيق الذات.

وقد رسم "ماسلو" هذه الحاجات فى شكل هرمى؛ لأن الإنسان لا يستطيع الارتقاء لمستوى معين على هذا الهرم ما لم يشبع حاجات مستواه الحالى. ولذلك؛ فلن يبحث المرء عن الإنجاز والسمعة الطيبة قبل أن يشعر بالانتماء، ولن يتحقق النمو الشخصى وإرضاء الذات المصاحبان لتحقيق الذات إلا بعد إشباع الحاجة للإنجاز والسمعة الطيبة.

توقف هنا لحظة؛ لأن فهمك لمستويات هرم الحاجات البشرية هو أساس ما يقدمه هذا الكتاب من معلومات، حيث إن الدافع وراء قرارات الفرد يتشكل وفقًا لما تم إشباعه من الحاجات الأدنى وما ينبغى إشباعه من الحاجات الأعلى، ومن الخصائص الأكثر إثارة للسلوك البشرى أن تلك الحاجات أكثر وضوحًا عندما ينظر إليها من الخارج للداخل عما ينظر إليها من الداخل للخارج. ومعنى ذلك أن الآخرين يستطيعون أن يروا بوضوح أشياء لديك لا يمكنك رؤيتها لدى نفسك، ومع ذلك فهناك بعض الاستثناءات.



انظر للمستوى الذى يشغل قمة الهرم، حيث الحاجة لتحقيق الذات. كيف يمكنك رؤية إحساس أحدهم بمدى تحقيقه لذاته، وفهم ذلك الإحساس، والتلاعب به؟ لا يزال علىّ ـ وبعد كل هذه الأعوام من تعاملى مع سلوك الأفراد ـ أن أفهم ما يمثله مفهوم المرء لتحقيق الذات لدى غيره، وخصوصًا

أنه لا يستطيع إلا القلائل التعرف على تصورهم الخاص لمعنى تحقيق الذات.

ونادرًا ما يحاول المحققون أنفسهم القيام بذلك، حيث إننا مضغوطون بالوقت، وخلاصة علم إجراء التحقيقات هو كيفية طرح أسئلة والحصول على أكبر قدر من المعلومات فى أقل وقت ممكن. إننا نحاول الوصول لهدفنا بأقصر طريق ممكن؛ ولذلك فسنحلل أسلوب المحققين فى مواجهة التقدم الذى يحققه الفرد لتحقيق ذاته:

١. سنفترض أن الفرد ليس محققًا لذاته، فأغلب الناس كذلك.
٢. حتى إذا كان هذا الشخص محققًا لذاته؛ فإن الهبوط به إلى المستوى الأدنى من هرم الحاجات يغير ذلك الوضع لديه بسرعة، فعندما يشن المحقق هجومًا ناجحًا على سمعة الفرد غالبًا ما تهبط محاولة هذا الفرد استرجاع سمعته به إلى المستوى الأدنى من مستوى تحقيق الذات على هرم الحاجات. وإذا كنت تريد مثالاً واقعيًا على ذلك، فاستمع إلى حملات التشويه فى انتخابات الرئاسة، ولاحظ أثر دفاع أحد المرشحين عن سمعته التى استغرق منه بناؤها عقودًا من الزمن. هل لاحظت وضعًا مختلفًا للمرشح الآخر الأكثر ثباتًا؟
٣. وربما وددت أن تهبط بمن تستهدفه أكثر على مستويات الهرم، فهاجمت إحساسه بالانتماء. عندئذ ستهبط به استجابته تجاه هجومك ـ أثناء محاولته التشبث بهذه الحاجة الإنسانية الأساسية غير الملموسة ـ إلى مستوى أدنى على هرم الحاجات؟ أما إذا كان شخصًا قويًّا أو محميًا جيدًا، فسيعود بسرعة إلى مستواه الأعلى، ومع ذلك فإنه سيتيح للمحقق لحظة من التمكن منه.

الدافعان:
الانتماء والتميز

الانتماء مفهوم بسيط؛ فكل فرد بحاجة للشعور بمكان له فى الجماعة، ولكن هذا لا يعنى أن يكون صورة نمطية مكررة لباقى أفراد الجماعة، بل يعنى ـ أساسًا ـ الشعور بنوع من الترابط مع الآخرين الذين يتراوحون بين المجموعات التى تكونت بصورة اعتباطية لحل مشكلة معينة والمنظمات والجماعات الدينية معقدة التركيب.

ربما قلت لنفسك الآن: "لدى روابط مع الآخرين، ومع ذلك فإن تلك الروابط تختلف مع أصدقائى عنها مع معارفى، أو زملاء عملى، أو أفراد عائلتى، فأنا لست نفس الشخص مع كل من هؤلاء، وكلهم يعرفون ذلك والكثير منهم معجبون بذلك منى".

يمكنك الوصول لهذه الدرجة بالانتماء؛ فإذا لم تقبلك الجماعة فى البداية فستظل غريبًا لا تهتم الجماعة بأوجه تميزه، ولا به، ولن يتحدث عنك أفراد الجماعة بنفس حديثهم عن أى فرد بها. وهذه الاختلافات لديك ـ خصائصك التى تقدرها ـ هى ما أُطلق عليه عوامل التميز، وهى تكمن فى قلب تقديرك لذاتك وتقدير الآخرين لك، وتتضمن إنجازاتك، وسمعتك، ووضعك الاجتماعى، وما تتحمله من مسئولية. إن الانتماء ـ أولًا ـ ثم التميز بعد ذلك هو ما يمنح المرء شعورًا بتقدير الذات أيًّا كانت المجموعة التى يريد الانتماء إليها، وأيًّا كان ما يشكل كيانها، والتميز صفة متفردة للفرد مثل بصمات أصابعه، وهو يعتمد اعتمادًا كبيرًا على تصور الفرد لذاته وهو شىء ذاتى ومتقلب بدرجة كبيرة.

تصور الذات

هو الإطار المرجعى الذى يحدد نظرتنا للعالم، وكلما ازداد ما نعرفه من حقائق، وكلما ازدادت خبراتنا اتساعًا، زادت سعة إطارنا المرجعى، وازدادت رؤيتنا للصورة اكتمالاً، وهذا الإطار المرجعى لا يستثنيك أنت نفسك من هذه الصورة الواسعة.

كيف تبدو فى هذه الصورة؟ ربما أنك لم تفكر من قبل فى مدى تطابق تصورك لذاتك مع تصور الآخرين لك. إن ما يقوله لك الآخرون عن ذاتك يضع الألوان التى تظهر بها ذاتك داخل الإطار، وأحيانًا ما يعبر الناس عن آرائهم صراحةً وأحيانًا ما يعبرون عنها ضمنيًّا ـ أو ربما ظننت أنت ذلك على الأقل - فأحيانًا ما تشكل أنت بنفسك آراء الآخرين عنك.

ابدأ بالجانب البدنى: هل أنت أطول أم أقصر من المعدل الطبيعى؟ على أى أساس تقارن طولك بطول غيرك من الناس؟ أخبرتنى صديقة لى يبلغ طولها ١٦١ سنتيمترًا بمرحلة فى حياتها كانت فيها طويلة. وكانت قصة ممتعة؛ لأنها كانت طويلة بالنسبة لعمرها فى سنى طفولتها. لم يكن الآخرون يضايقونها بالتندر على طولها إلا فى مرحلة تالية من حياتها بعد أن أوضحت لأصدقائها أنها سعيدة بطولها، وكانت قد حملت وهم أنها طويلة معها حتى وصلت لمرحلة الرشد، ولكن كيف تطور لديها هذا التصور المشوه للذات؟ لقد تطور لديها هذا التصور للذات من سنوات طفولتها لقدرتها فى تلك المرحلة على رؤية قمم رءوس أصدقاء طفولتها، وقد تصلب هذا التصور لديها لأن أصدقاءها لم يحاولوا تغييره لديها ولم تحاول هى نفسها ذلك؛ فلم يكن أحد يشك فى طولها. ويحدث نفس النوع من التميز أو الاختلاف يوميًّا عندما يميز أحدهم نفسه بوضعها فى بيئة مغلقة ويبالغ فى تكوين تصور لنفسه فى وسط عدد محدود من الأشخاص، وهذه الظاهرة ملحوظة دائمًا فى المدارس الثانوية فى القرى الصغيرة، حيث يعتبرون أن لاعب كرة القدم الأكثر موهبة

هو ذلك الفتى طويل القامة سريع العدو، ولكن ذلك الفتى عندما يلتحق بالجامعة، ويفوقه فتى أكبر منه حجمًا فى السرعة يهتز تصوره لذاته.

ربما كنت أكثر جاذبية ورياضية عن باقى أفراد مجموعتك، ومع ذلك عليك أن تسأل نفسك: ما هو معيار الجاذبية والرياضية فى مجموعتك؟ وماذا سيحدث إذا تغيرت مجموعتك فجأة؟ ماذا سيحدث إذا تطلبت ظروف عملك أن تسافر إلى شبه جزيرة يوكاتان بالمكسيك، حيث يعيش المنحدرون من قبائل المايا الهندية الذين تتجاوز أطوالهم خمس أقدام؟ ماذا سيحدث إذا انتقلت بجسمك جيد البناء الذى تغطيه مسحة من السمرة الخفيفة ـ وهو معيار الجمال فى المكان الذى تعيش فيه الآن ـ إلى النرويج فى إقامة طويلة لك هناك؟ على الرغم من أن ما أقوله يبدو مبالغة، إلا أنه يوضح أن الإحساس بالانتماء لجماعة أو التميز بداخلها أمر نسبى.

وما ينطبق على مظهرك البدنى ينطبق على إنجازك أيضًا؛ فالعديد من الناس يبرعون فى بيئات محدودة فيقتنعون بقدرتهم على المزيد، وما أن يدخلوا بيئات أكبر يكتشفون أنهم تركوا مجموعتهم المحدودة التى كانوا يتخذون معاييرها أساسًا لقياس حجم إنجازاتهم، ويكتشفون فجأة أنهم لم يظلوا أفضل، بل ظلوا أشخاصا عاديين وليسوا متميزين. لقد غيرت تلك المجموعة الجديدة من المعايير ـ سواء كانت مهنية أو اجتماعية ـ من القواعد الأساسية.

النقيضان: تصور الذات ومهنة التحقيقات

يدور علم التحقيقات حول طرح الأسئلة والحصول على أكبر قدر من المعلومات فى أقل وقت ممكن على افتراض تعاون المستجوب مع المحقق. ويقوم فن التحقيقات بتطبيق مجموعة من مهارات التفاعلات البينية بين الناس بشكل يصعب معه على الملاحظ غير المؤهل إدراك ما يحدث، ويدرك المحقق والمستجوب جيدًا عملية التحقيق المتمثلة فى تبادل الأفكار والمعلومات،

وهى عملية تسبب لكل منهما ضغطًا أكثر من أى ضغط قد يواجهانه فى أى موقف آخر، ويعتمد فن التحقيقات اعتمادًا كبيرًا على التحكم فى التصور الذى يتبناه المستجوَب عن ذاته.

واللفظ الذى نطلقه فى مجال التحقيقات على المصدر المتجاوب هو "المصدر المكسور"، وهذا يدل على أننا نجحنا فى كسر عزيمته على المقاومة وجعلناه يتجاوب معنا. وكثيرًا ما نقول عن أحد المصادر "مكسور مباشرة" وهو ما يعنى أننا سألناه فأجاب بدون خداع أو مناورة. إن الآليات التى تجعل المرء يبوح بمعلومات حساسة لعدوه بهذه الطريقة لا يمكن أن نتجاهلها، وإليك مثالاً نمطيًّا لجندى يقع أسيرًا ثم يُرْسَل لمعسكر عدوه للتحقيق معه:

عندما يلتحق الجندى بالخدمة العسكرية، فإنه يُلقن مبادئ الدفاع عن الواجب، والكرامة، والوطن، ورفاق السلاح. وهذا الأسلوب من العمل الجماعى، والرسالة، والهدف الأسمى يعزله عن التفكير فى طبيعة عدوه؛ فالقضية ببساطة هى: الفرد الموجود على الجانب الآخر هو العدو، ويجب تدميره ولدينا القوة اللازمة لذلك. إن تصور الجندى لذاته يتم تصنيعه ثم حقنه بداخله.. إنه جندى بغض النظر عن المكان المناسب له فى المجموعة. إنه يشعر بالانتماء؛ ولذلك فكل ما يحتاج إليه الآن هو الشعور بالتميز، وكلما كان الجندى أصغر سنًا، سهُل إشرابه هذا التصور للذات، حيث إن رفقة السلاح، والتدريب الجيد المتماسك، والقيادة الجيدة، والانضباط الأمثل تعزل الجندى عما حوله وتبعده بل عن الحاجة للتأمل فى الذات. إنه ليس بحاجة لتقييم إن كان حكيمًا أو أحمق، ولا يهم إن كان مدركًا لسياسة حكومته ولمدى توافقها مع توجهه أم لا، ولا يهم إن كان لديه أكثر من مثل أعلى يدافع عنه أم لا. لقد تم تكوين الصورة العامة، ودعمها بما يضمن حفاظ الجندى على بقائه حيًّا، ومركزًا على مهمته، ومنتبهًا لفريق زملائه.

وعندما يقع الجندى أسيرًا ينقلب كل شىء فى عالمه، حيث يفقد ما كان يلقن له عن صورة المحارب المحترف والخادم النبيل لبلاده. وعندما يرى

ـ للمرة الأولى ـ أن عدوه إنسان مثله، فإنه يواجه فى كل مكان من حوله صورًا مغايرة للواقع، وتضمحل كل أدوات تكوين تصور الذات التى خلقت له دور الجندى، فلم يعد مقاتلًا بل أصبح الآن يعتمد على آسره فى كل شىء، بداية من الطعام والمأوى وانتهاءً باتصاله بعائلته، ولا يختلف حال رفقائه من الجنود الآن عن حاله فى الاعتماد على غيرهم، وقد اختفى الزى الموحد الذى كان يجمعهم بكل ما يحمله من قوة، والأسوأ من كل ذلك أنهم يهزءون بكل ما تبقى من تصورهم السابق للذات. والتواصل الوحيد لأسير الحرب مع شخص يتحدث لغته هو تواصله مع المحقق؛ لذلك غالبًا ما يتفاعلون مع الأسئلة التى يوجهها لهم المحقق فى محاولة للتحدث وما يترتب على ذلك من اكتسابهم لنوع من الاستقرار. والمحقق الجيد يبدأ حديثه، بحيث يعرف من أول سؤال يطرحه إن كان نظام الأسر قام بالمهمة العسيرة المتمثلة فى "كسر" الأسير أمام المحقق. قدم معظم أسرى حرب الحروب السابقة للقرن الحادى والعشرين ـ أو نسبة تبلغ ٩٠٪ منهم ـ إجابات مباشرة للمحققين. وكما أقول دائمًا لمن يريدون معرفة الميزة التى تميز المحققين والتى يعتمدون عليها فى عملهم، فإن ميزة المحقق هى استفادته من قلق المستجوب. والخوف من المجهول الذى يخشاه الناس أكثر من غيره هو الاندثار الذاتى، ولا أقصد بذلك موت البدن؛ فالاندثار الذاتى الذى أشير إليه هنا نفسى، وهو أحد جوانب الشخصية يشبه تحقيق الذات من حيث إنه ذاتى للغاية ولا يستطيع تعريفه وتحديده إلا الفرد بنفسه، وتتمثل براعة المحقق فى انتقاء مجموعة الكلمات التى تولد هذا الخوف لدى المستجوب، ثم يحرره من هذا الخوف بنفس الفاعلية.

وعلى النقيض من الصورة التقليدية للجنود الأسرى نجد ما يحدث فى عصرنا الحالى من اعتقال الإرهابيين، حيث لا يبدو أن الأعداء الجدد للولايات المتحدة والكثير من دول العالم الغربى يمكن تطويعهم "كسرهم" بسرعة مثل الجنود أسرى الحرب التقليديين. وعلى الرغم من تغير العدو إلا

أن أدوات التعامل معه لم تتغير وأساليب التحقيق "التى تحظى بقبول حاليًا" مستمدة مما كان يتبعه أحد عباقرة المحققين من ألمانيا النازية ممن لا يتبعون أسلوب الإجبار والقهر فى الحصول على النتائج. وعلى الرغم من أن أساليب التحقيق التى كان يتبعها - والتى سأناقشها لاحقًا - أساليب رائعة، إلا أنها لا تحقق النتائج المرغوبة مع العدو غير التقليدى، حيث ليس من الصعب أن نتوقع تحقيقها نتائج غير مرضية.

ليس لدى الإرهابى صورة للذات قائمة على مجموعة من الرفاق، فغالبًا ما يعمل بمفرده ويعزل نفسه عن الآخرين. ويستمد الإرهابى تقديره لذاته من حقيقة أنه يعمل فى الخفاء، ويتعمق ذلك التقدير لديه نتيجة تبريره لتصرفاته، وعندما يعتقل الإرهابى فإنه يرى نفسه محاربًا لصالح قضية كبرى فى مواجهة عدوه، حيث يواجه - وغالبًا ما يكون هذا للمرة الأولى فى حياته - الملحد، ويعانى من محنة الأسر؛ فيقوى تصوره لذاته نتيجة هذا الهجوم الذى تتعرض له روحه، ويزيد من تقوية هذا التصور للذات معتقداته، وأفكاره، بالإضافة إلى نظرته للشخص الغربى على أنه كافر. والمؤمن صادق الإيمان من هؤلاء يستطيع التواصل مع المركز الروحى لديه - أو "يتأمل" كما نقول فى الغرب - فيزداد تصوره لذاته قوة. ثمة قول كثير التردد بأن الجيوش لا تكف أبدًا عن الحرب. لقد أوجدت قوى الغرب ما لم تكن تتخيله - متمثلًا فى جماعات الجهاد غير الحريصة على الدنيا - نتيجة اعتقالهم لمجموعة أشخاص وتطبيق نفس أدوات التحقيق التقليدية معهم دون تمييز، وتركهم لهؤلاء الأشخاص يعيدون تجميع أنفسهم من جديد. ولست هنا أقلل من أهمية ضرورة إبعاد الإرهابيين عن أهدافهم التى يريدون إرهابها، بل أقول إن العالم الغربى فى حاجة لأسلوب مختلف لمواجهة العدو الجديد. إن ما يفعله النظام الحالى هو تقوية تصور جماعات الجهاد لذاتها، وحرمان المحقق من أية فرصة لبث الذعر فى قلوبهم بتوضيحه لهم إدراكه لمشاعر الاندثار الذاتى لديهم.

من المحتمل أنك لن تتعرض أبدًا للتعامل مع إرهابى أو محقق، ومع ذلك فكر فى أوجه الشبه بين ظروف المحققين وظروفك الخاصة: عندما تكون فى مواجهة شخص تدعمه قوة ـ ظاهرة أو باطنة ـ فلن تكون فرصك جيدة لتجعله يفعل ما تريد. أما إذا شعر هذا الشخص بتهديد ـ سواء كان هذا التهديد إحساسًا متأصلًا لديه بأنه غريب على الجماعة، أو لا يشعر بقيمته وسطها، أو يحس بخطر عزله عن قيادتها ـ فستتمكن من السيطرة عليه فى هذه الحالة، ويتمثل الفن هنا فى كيفية توظيفك هذه السيطرة عليه؛ لأنك ينبغى أن تكون مبدعًا فى استخدام الأدوات الإيجابية والسلبية لهذه السيطرة وفقًا لنوعية الموقف والفرد.

ولكننى أريد أن أؤكد هنا على خطورة تسميم تصور الفرد لذاته؛ ففعلك لذلك قد يدفعه للانتقام العنيف منك، وإذا راوغت شخصا لدرجة فقد معها شعوره بذاته ـ أى وصل لمرحلة الاندثار الذاتى ـ ولم تكن تعرف كيف تسيطر على الموقف؛ فقد تترك أثرًا فى غاية السوء على نفسه وروحه. وعندما نفعل ذلك ـ نحن المحققين ـ فإننا إما أن نبعد الشخص عن إحساسه بفقدان ذاته ونعيده إليه مرة أخرى، أو أن نترك الأمر غير عابئين بحجم الضرر الذى ابتليناه به، وعلى الرغم من أن الحياة اليومية ليست عملية تحقيق تترتب عليها مسألة حياة أو موت، فإن استخدام أساليب التحقيق الاستخدام الصحيح وبالطريقة الصحيحة يمكنك من جعل الناس يفعلون الأشياء التى تريدها، أما إذا استخدمتها استخدامًا خاطئًا فستؤدى إلى أشياء لا تريدها.

أوضح حادث انتحار "ميجان مايرز" موقفًا لأسوأ شىء قد يقع نتيجة التلاعب بتصور الفرد لذاته. تحملت "ميجان مايرز" ـ البالغة من العمر ثلاثة عشر عامًا، وذات الوزن الزائد ـ سخرية زميلاتها الفتيات الرشيقات على بدانتها، ولكنهن كن يدعينها من حين لآخر لتناول الغذاء معهن فى المدرسة. وعندما أظهر فتى يدعى "جوش إيفانز" ـ وهو شخصية خيالية

اخترعتها زميلات "ميجان" ممن يعلمن حساسيتها المرهفة ـ اهتمامه الشديد بـ "ميجان" عبر موقع Myspace الإلكترونى، ارتفعت معنوياتها وشعرت بالنشوة. وبعد ذلك أمطرها نفس هذا "الفتى" بنقده اللاذع، فما كان منها بعد أن انهارت إلا أن شنقت نفسها ـ وهكذا كانت طريقتها فى التعبير الحرفى عن اندثارها الذاتى.

وفقًا لإحصائيات مراكز السيطرة على الأمراض ومنعها فى الولايات المتحدة، يأتى الانتحار كثالث سبب لوفاة من تتراوح أعمارهم من ١٥: ٢٤ عامًا، فهذه الأرواح الشابة ليست بالضرورة تتحلى بالمرونة الكافية للتعامل مع آثار تجربة عاطفية فاشلة، أو موقف محرج تعرضوا له. ألا تعتقد أن الشعور بالحرج قد يكون مبررًا كافيًا للانتحار؟ يقرر بعض الناس إذا ارتكبوا مخالفة قانونية ـ حتى وإن كانت بسيطة ولا ينظر إليها على أنها جريمة مدمرة لحياة الفرد ـ أن ينتحروا على أن يتحملوا حرج دخول السجن. وإذا كانت الكرامة التى يستمدها هؤلاء ناتجة عن كونهم أشخاصًا محترمين ومبجلين مكونًا أساسيًا لهويتهم الذاتية، فإن قضاءهم وقتًا فى السجن يجعلهم يشعرون بالاندثار الذاتى؛ لأن الاحترام والتبجيل ـ بحكم تعريفهما ـ لا مكان لهما فى السجن. وبحث سريع على شبكة الإنترنت من شأنه أن يمنحك العشرات من المناقشات المستفيضة من نماذج وأمثلة قريبة على ذلك، وأن العديد من الناس ممن فعلوا ذلك فعلوه فى سنوات رشدهم.

تصور الذات والمجموعات المنعزلة (أو نتائج غير متوقعة من مواقف متوقعة)

تضع كل مجموعة أساسًا أو مفهومًا للمعايير بداخلها، وقد يكون هذا الأساس اتجاهًا سائدًا فى الثقافة العامة للمجموعة أو محدودًا ضيقًا لدرجة لا يدركه معها إلا المبتدئون فى المجموعة. وكلما زادت درجة انفتاح المجموعة

على المجموعات الخارجية، زادت سعة الاتجاه السائد. ومع زيادة انعزال المجموعة يكتسب أفرادها المزيد من القوة والنفوذ؛ وذلك ما يتجلى بوضوح فى حالة زعماء الحركات المارقة مثل: "جيم جونز" ـ مؤسس مذهب (معبد الشعب)، و"تشارلز مانسون" ـ مؤسس جماعة (إخوان مانسون)، و"مارشال آبلوايت" ـ مؤسس جماعة (بوابة السماء). كثيرًا ما يحدث أن يشوه هؤلاء "السمكات الكبار"، ويحرفون معيار الجماعة تحريفًا لا يستطيع باقى أفراد المجموعة فى النهاية ـ وهى النهاية التى تتمثل فى هذه الحالات فى نهاية الحياة نفسها ـ أن يدركوا كيف حدثت. ويصف من وقعوا تحت إغواء هؤلاء الزعماء زعماءهم بأنهم ذوو كاريزما، بل ربما ألههم البعض. وعندما يلقى كل من لا ينتمى لهذه المجموعة نظرة سريعة عليها، فإنه يطرح سؤالًا رئيسيًا واحدًا، وهو: أين عقل هؤلاء؟! والغريب هنا أن هؤلاء لا يختلفون عن غيرهم فى استجاباتهم لحاجاتهم بنفس الطريقة التى أوضحها ماسلو؛ أى: بالانتماء أولًا ثم بالتميز.

إنهم ينتمون لأن كلًا منهم مشارك فى مجموعة وسواء كانت هذه المجموعة تقدم ملاذًا للمراهقين الذين يعارض آباؤهم الطرق الغريبة التى يتبعونها فى الحياة، أو تحميهم من عالم لا يدرك معنى الانسجام، أو لمن يعتقدون أن ليس لديهم جماعة نظراء أو أقران فى عالم الواقع. جميع هؤلاء يبحثون عن مجموعة ذات أفكار ومعتقدات يؤمنون بها، أو مكان يوفر لهم الراحة.

ويحدث التميز بداخل تلك الجماعات من خلال اتباع القائد الذى يزيد هيمنته دائمًا وسط "عائلته"، وبل يغير من الطريقة التى تتشكل بها معايير الجماعة. وفى محاولة منهم للتأقلم مع هذه المعايير، يحاول كل أفراد الجماعة الابتعاد أكثر وأكثر عن المعايير المعروفة للمجتمع ككل ليصبح شبيها بالآخرين من أعضاء جماعته، بل ويسعى لأن يكون الابن المفضل لدى الرمز الأبوى لزعيم الجماعة. لم يكن هؤلاء الأشخاص يتوقعون وقت انضمامهم للجماعة أن ينتحروا أو يرتكبوا جرائم قتل فردية أو جماعية، ومع ذلك فهذا

هو نفس ما يفعله العديدون منهم. قد يقول قائل إن قتل هؤلاء لأنفسهم أو لغيرهم بذلك الشكل البشع يدل على أنهم غير أسوياء عقليًّا، ومع ذلك فثمة أحداث أخرى تدل على عكس ذلك.

فى عام ١٩٧١ دعا عالم النفس "فيليب زيمباردو" مجموعة من الطلاب الجامعيين الذكور الأصحاء بدنيًّا من الطبقة المتوسطة للمشاركة فى دراسة لمدة أسبوعين حول أثر حياة السجن على النفس. وقسم "زيمباردو" مجموعته المكونة من ثمانية عشر فردًا تقسيمًا جزافيًا إلى نصفين: تسعة حراس، وتسعة سجناء، وقام فريق العمل مع "زيمباردو " بتحويل جزء من مبنى جامعة ستانفورد إلى مكان يشبه بيئة السجن مع إضافة كاميرات مراقبة وأجهزة تسجيل صوتية لمراقبة ما يحدث. وبعد أن يلقى القبض على "السجناء" يتم التعامل معهم كما لو كانوا سجناء حقيقيين بداية بتلاوة حقوقهم القانونية عليهم وقت القبض عليهم وانتهاءً بإجراءات التعقيم الصحى لهم ليحلوا نزلاء بالسجن. ولم يتلقَ "الحراس" أية تدريبات خاصة ولكنهم كانوا يعرفون أن وظيفتهم تتمثل فى فرض النظام بين السجناء والقيام بما يرونه ضروريًا لاكتساب احترام السجناء. وكان السجناء يرتدون زيًّا واسعًا يشبه الفساتين، بينما كان الحرس يرتدون زيًّا رسميًّا موحدًا ونظارات شمسية، وكانوا مسلحين بالصافرات والهراوات. وكان الحراس يتناوبون العمل على ثلاث دوريات ولكن السجناء كانوا سجناء طوال الوقت.

مر اليوم الأول دون حوادث، وبمجئ اليوم الثانى وقع تمرد؛ فتجمع الحراس التسعة وقرروا فض هذا التمرد بالقوة، ورشوا السجناء بطفايات الحريق لإخضاعهم. وكانت نتيجة ذلك إصابة السجناء بسجحات وكدمات مؤلمة وتشقق فى بشرتهم، وكان ذلك كافيًا لاستعادة الحرس لسيادتهم ونفوذهم. عاقب الحراس السجناء، وبدلوا مواضع أسرتهم، وعزلوا زعماء التمرد فى محابس انفرادية.

فى اليوم الثالث وضع الحراس خططًا جديدة، حيث فرقوا بين السجناء

انفعاليًّا ونفسيًّا بانتقائهم ثلاثة منهم ومكافأتهم على حسن سلوكهم ومنحوهم بعض الامتيازات ـ كالطعام والفراش ـ بينما حرموا الآخرين من أية وسائل راحة. ولإظهار مدى سيطرتهم على الموقف، بدل الحراس السجناء الجيدين بالسيئين. وتمثلت نتيجة ذلك فى إرباك السجناء الذين اعتقدوا ـ عندئذ ـ أن بعضهم قد "تحول"، واهتزت الثقة بينهم. وهكذا تفرق السجناء عن بعضهم كمجموعة فى حين ترابطت مجموعة الحراس. وبعد فترة قصيرة انهار أحد السجناء بصورة سيئة مما أدى إلى إخراجه من التجربة. وبعد ثلاثة أيام ـ وبعد إساءة معاملة السجناء بإجبارهم على القيام بأعمال مقززة مثل تنظيف المراحيض بأياديهم عارية ـ انتهت التجربة. ولما لم يكن حراس الدورية الليلية يعرفون بوجود كاميرات المراقبة، فقد كانوا يعاقبون السجناء عقابًا يهدر كرامتهم وإنسانيتهم مما أثبت للباحثين أن الحالة الطبيعية ـ باعتبارهم ليسوا حراس سجن ـ لم تعد تلطف من سلوكهم.

وكان السؤال الذى طرحه "زيمباردو " على نفسه، والذى وضعه على الموقع الإلكترونى الذى خصصه لهذه التجربة (www.prisonexp.org) هو: "كيف لشباب أذكياء، وأصحاء عقليًّا و"طبيعيين" أن يتحولوا إلى معتدين قساة يرتكبون الشر بهذه السرعة؟ وقد استنتج "زيمباردو" عددًا من الأمور الأساسية عن الترابط والانشقاق لخصها فى:

> مع نهاية التجربة كان السجناء قد تفككوا ـ كمجموعة وكأفراد ـ فلم يعد فى مجموعتهم أية وحدة، بل مجرد عدد من الأفراد المعزولين أشبه بأسرى الحرب أو نزلاء مستشفى الأمراض العقلية. لقد فاز الحرس بالسيطرة الكاملة على السجن وفرضوا على كل سجين من السجناء الطاعة العمياء لهم.

وقد حققت الشيع والفرق الدينية ذات التوجهات الغريبة فى طقوسها الغامضة نتائج مماثلة، وذلك بتقويتها لرغبة أعضائها فى الانتماء، وتقوية

طلبات زعيم الطائفة باستخدام ضغط جماعة النظراء، وإخفاء الطبيعة الحقيقية لمجتمع هذه الطائفة. وقد تضمنت الكثير من أوجه التطرف التى انتهت نهاية مأساوية أمورًا مثل إجبار المشارك فى الجماعة على مباراة غيره فى الشراب ـ تناول كأس أخرى من الكحول. وفى عام ٢٠٠٥ وفى تشيكو ستيت بولاية كاليفورنيا وقعت مأساة من هذا النوع، حيث ظل أفراد إحدى تلك الجماعات يتبارون على شرب الماء حتى سقط أحد أعضائها – وكان يدعى "ماثيو كارينجتون" ميتًا نتيجة إصابته بالتسمم المائى. قد يقول قائل: "حسنًا، هذا غباء! لماذا لم يقل أحدهم: يكفى هذا؟" لقد ارتكب المسئولون فى تلك الفرقة الدينية شرًا جسيمًا، والغالب أنهم لم يكونوا يعرفون أثر أو نتيجة ما فعلوه؛ فقد عزلوا اثنين من المشاركين وأرهقوهما بدنيًّا، وكانت نتيجة ذلك أن دمروهما عقليًّا.

ما الذى تسبب فى فشل هاتين التجربتين؟ وما علاقة ذلك بجعلك الناس تفعل ما تريد؟ دعنا ننظر أولا لسبب الفشل.

تعريف المجموعة ـ من الخارج للداخل

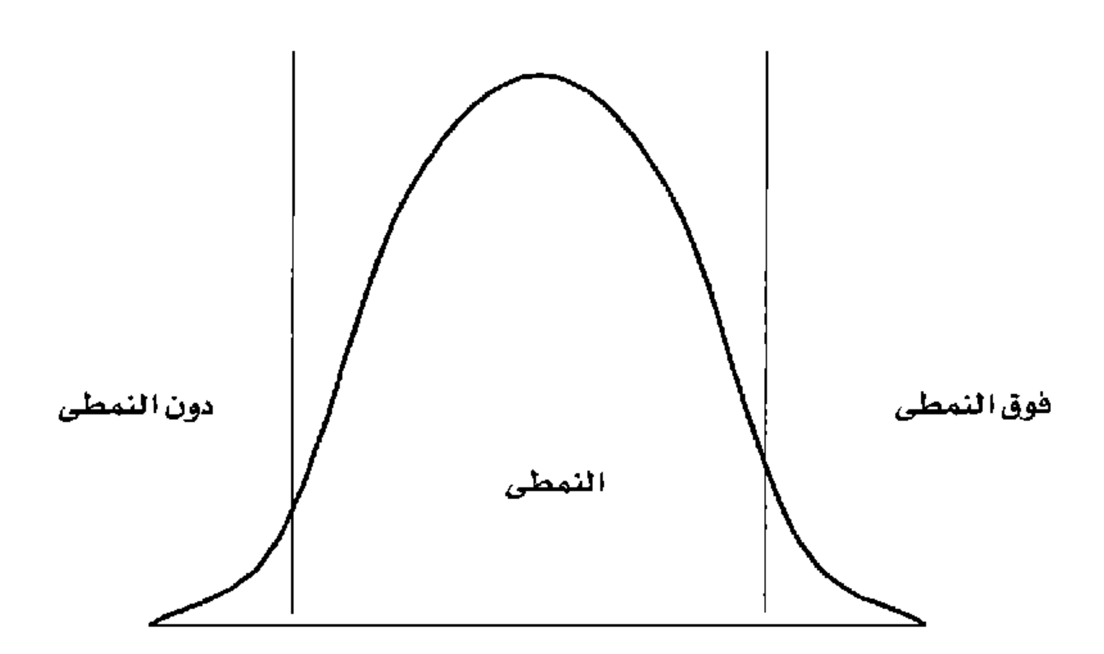
يقدم لنا المنحنى الجرسى نموذجًا بسيطًا لتحليل المجموعة، والمنحنى الجرسى ينطبق على أية مجموعة. يقدم لنا الأسلوب الوصفى شيئًا مثل:

١. البعض أعضاء بالكاد فى المجموعة، وهم بالكاد ما يصلون إلى الانتماء. إنهم لا يتواجدون إلا على هامش المجموعة. دعنا نطلق عليهم (دون النمطى). وعلى الرغم من أن الآخرين قد يتقبلونهم إلا أنهم لا يصلون لدرجة الانتماء، ويقول لسان حال أغلب الآخرين من أفراد المجموعة: "إننا نقبلهم على عواهنهم".

وربما كان وجودهم مجالًا لتبادل الآراء؛ لأنهم على الرغم من أنهم مزعجون فهم "أبناؤنا المزعجون".

٢. يمثل أعضاء آخرون ما هو طبيعى أو نمطى فى المجموعة. وهؤلاء لا يتمتعون بقدرات خارقة وليسوا ذوى كاريزما، فهم يمثلون الوسيطة، أو خط الوسط على المنحنى الجرسى.

٣. وعلى الجانب المقابل يعتبر الأبناء المزعجون أشخاصًا متميزين داخل المجموعة. إنهم "ذوو الجمال" الذين يعجب بهم الجميع ويقلدهم الجميع فى المجموعة، بل ويطيعونهم أحيانًا. وقد يكون هؤلاء شخصا واحدًا أو أكثر فى المجموعة وفقًا لحجمها. إن هؤلاء هم زعماء المجموعة سواء كانت هذه الزعامة رسمية أو غير رسمية.



العزل لإضعاف تصور المرء لذاته

فكر فى المنحنى الجرسى على أنه ينطبق على حياتك الشخصية، ومن شأنه أن يصف عائلتك، وبل وقد يصل لقدرته على وصف الإطار الثقافى الكامل لمجتمعك، والعادة أن يقلد الناس من يقعون على يمين ذلك المنحنى، وهو ما يتمثل فى الثقافة الغربية فى رغبة المنتجين فى الحصول على إشادة المشاهير بما ينتجونه. ولكن لماذا يحدث ذلك؟

البشر حيوانات رئيسية، ولا يعنى هذا ـ بالضرورة ـ أن الإنسان من سلالة القرود؛ فأيًّا كان موضع الإنسان على سلم الارتقاء والتطور تظل حقيقة أن الإنسان حيوان رئيسى حقيقة ثابتة غير موضع جدال. ومن هنا، فإنه أيًّا كانت عرقيتك، أو لغتك البدائية، أو ثقافتك فأنت تشترك بنسبة ٩٥٪ من جيناتك الوراثية مع الشمبانزى.

إنك تشترك معها أيضًا فى بضع صفات أخرى. وسواء أعجبنا ذلك أم لا، فإن العديد من دوافع الإنسان لا تختلف عن دوافع الشمبانزى، فمجموعات الشمبانزى كائنات اجتماعية تعيش فى بيئات بسيطة العدد ولديها غريزة بضرورة وجود حكومة، ولا تختلف حكوماتها كثيرًا عن حكومات الإنسان البدائى، حيث تتضمن طبقة حاكمة ليست "منتخبة" فى العادة، ويعرف كل فرد من الأعضاء الآخرين فى المنظمة مكانه المناسب.

يقوم أسلوب حياة جماعات الشمبانزى على الاختلاف؛ فقائد الجماعة قائد فى كل ما يقرره ولا يتحدى باقى أفراد قطيع الشمبانزى قرار قائد القطيع بشأن المكان المناسب لمبيتهم، وإذا كان قائدًا بمعنى الكلمة، فإن بمقدوره قيادة القطيع لملجأ المبيت الذى يروق له. وهذا السلوك الحيوانى لا يختلف عن السائد بين البشر فعندما يثبت أحدهم أنه أذكى منك فى الحساب، فالاحتمال أن يبحث عن التميز فى مجالات أخرى. وهذا يذكرنا بالإعلان التليفزيونى الذى انتشر فى ثمانينيات القرن الماضى، والذى كان يقول: "عندما يتحدث "إى. إف. هاتون" ينصت الجميع"

هل تعتقد أنك فوق ذلك؟ هل سبق أن لجأت لممثل تتطلب منه نصيحة تريح ألمك؟ هل لجأت لموسيقى تطلب منه النصيحة بشأن أى المرشحين لمنصب الرئاسة أنسب لها؟ ليس هناك خطأ فى هذا النموذج؛ لأننا لسنا منعزلين، ويمكننا الحصول على معلومات عن نفس الموضوعات من مصادر أخرى. كل ما يفعلونه هو أنهم يتحكمون فى دوافعنا عن بعد.

تشكيل معايير السلوك

عندما ينعزل البشر ولا يتأثرون بما يحدث خارج جماعتهم ولا يذكرهم بما هو طبيعى؛ فإن ما هو طبيعى يزداد شبهًا بما يراه من تجاوزوا المعدل الطبيعى فى المنحنى الجرسى ـ وهم من أطلق عليهم فوق النمطى ـ طبيعيًّا. أحيانًا ما يتم تحريف صورة المجموعة من خلال تغير جبرى مثل ممارسة العنف أو التهديد به، ولكنها غالبًا ما تلقى التحريف بسبب الطبيعة البشرية.

وعندما يتجه الفكر الجمعى للمجموعة باتجاه ما هو طبيعى لفوق النمطى، تزداد سلطة هذا الجانب من جوانب المنحنى الجرسى، حيث يسعى باقى أفراد الجماعة لتقليده ـ رغبة فى التشبه به ـ وذلك لأن سلوكياته وأذواقه أصبحت تمثل المعيار الجديد للجماعة، ويعكس هذا السلوك دافعًا طبيعيًّا يتمثل فى تمييز الذات عن المجموعة مما يؤكد تميز الفرد. ويكافئ فوق النمطى باقى الأفراد على هذا السلوك؛ وذلك ما لم يحاول التابع التفوق على السيد، لأن المتطلع فى هذه الحالة يتلقى ضربة تجعله ينحدر على درجات السلم الاجتماعى. ويبدو هذا التقدم باتجاه معيار المجموعة على أنه إنجاز، وهو يؤدى مباشرة إلى الاحترام والشعور بالإنجاز.

ولقد اتضحت هذه الآلية بشكل قذر فى إطار حرب العراق، وكان ما حدث من إساءة معاملة فى سجن أبى غريب أكثرها قذارة. لم يكن هناك من يراقب كيفية سيطرة "تشارلز جرانر" على أحاسيس فريق العاملين معه، حيث حولت أفكاره عن المعاملة الملائمة للسجناء إلى معيار لباقى أفراد المجموعة.

ثمة حقيقة لا يعلمها الكثيرون، وهى أن كل أفراد الشرطة العسكرية المكلفة بحراسة السجناء هم جنود احتياط. لماذا؟ لأن الجيش ليس بحاجة لحراسة السجناء إلا فى حالة الحرب، والنتيجة غير المتوقعة لذلك أن تعمل مجموعة من المعلمين، وصرافى المصارف، والطهاة، وفنىّ الكهرباء كحراس للسجناء. ماذا إذا كان أحدهم يعمل أساسًا كحارس مثلما كان "جرانر"؟ لك أن تتخيل مدى التميز الذى كان يتمتع به.. لقد كان يتمتع بدور قائد غير رسمى - إن نحينا الرتب العسكرية جانبًا.

يستطيع أفراد فئة فوق النمطى استغلال الدافعين الأساسيين - الانتماء والتميز - للحصول على ما يريدون، فالعديد من الناس ليسوا على يقين من مدى انتمائهم للمجموعة، أو إن كانوا ينتمون إليها أصلًا فى حين أنهم نمطيون فى هذه المجموعة. وربما كان ذلك ناتجًا عن تشكيل سيئ أو مشوه لتصور الذات، أو ربما نتج عن إحساس بعدم الأمان شوه رؤية صاحبه للأمور أيًّا كان المردود الذى يحصل عليه من المحيطين به. وهنا يأتى دور فوق النمطى، حيث يساعد هؤلاء على التحلى بالشعور بأن المجموعة بحاجة إليهم أو تريدهم، وبذلك يخلق لديهم شعورًا بالجماعية. ويستخدم القائد العقلانى السوى هذا الأسلوب لخلق فريق متجانس، أما القائد غير العقلانى أو المخبول فإنه يخلق واقعًا دائم التشكل مما يعزل أفراد الجماعة عن المجتمع. كان هذا الاستخدام السلبى للأدوات الإيجابية الوسيلة الأساسية التى يستخدمها "تشارلز مانسون".

ويجد بعض من لا يتعلقون كثيرًا بالشخص فوق النمطى داخل المجموعة وسائل أخرى لتمييز أنفسهم. إن التميز يتطلب من الفرد الانتماء، فمن لا يشعر بالاستفادة الكاملة لطاقاته وسط مجموعة عمله مثلًا يبحث عن الانتماء لمجموعة أخرى ويتميز فيها بقدر إمكانه. ومثال ذلك أنه إن لم يكن أحدهم يشعر بقيمته فى عمله، يعمل على التحول بطلًا فى محيطه السكنى

المحدود، أو الفوز بلقب أفضل لاعب كرة قدم أو كريكيت. وقد يكون هذا التميز أكثر أهمية له من أى شىء فى الحياة العملية ـ أو مؤقتًا على الأقل.

وعادة ما يبحث الناس بعد وصولهم إلى قمة النجاح فى إحدى المنظمات عن نظراء فى أماكن أخرى. انظر حولك: كم عدد من تعرفهم من الناجحين ممن يمارسون هواية تتمثل فى خلق إحساس الانتماء؟ أحيانًا ما يميز هؤلاء الأفراد أنفسهم داخل المجموعة لدرجة تجعلهم ينتمون إليها بالكاد، ومع ذلك فإنهم يظلون فى أماكنهم. إنهم يخشون ترك "بِركتهم" أو مجموعتهم الصغيرة، ويعتقدون أنهم قد لا يصلون إلى حالة الفرد النمطى فى "بركة" أو مجموعة أكبر ويجدون أنفسهم فى حالة ركود. فى مثل هذه الحالة يخلق أشخاص فوق النمطيين مثل "مارشال آبلوايت" مجموعة جديدة.. مكانًا يشعر فيه من لا مكان لهم فى المجموعة القديمة بالراحة.

تطبيق الآلية

أنت تقرأ هذا الكتاب لتتعلم كيف تجعل الآخرين يفعلون ما تريد، وما تعلمته حتى الآن هو أن التلاعب بالسلوك الإنسانى يعتمد على فهم حاجتى الإنسان للانتماء والتميز.

أين أنت من هاتين الحاجتين؟ هل تبحث عن الانتماء، أم أن الحاجة للتميز تفوقها أهمية لديك؟ أو ربما كنت على قمة هرم "ماسلو" للحاجات، وكل تركيزك منصب على تحقيق الذات. أيًّا كان الحال، فإن وعيك الذاتى سيساعدك على فهم آليات التفاعلات داخل مجموعتك، وموضع أعضائها على المنحنى الجرسى. إن تحليلك للمجموعات سيمكنك من شحذ مهاراتك التحليلية التى تحتاج إليها لتحليل المجموعات التى لا تنتمى أنت إليها ولتحليل أعضائها.

ولقد تعلمت أيضًا من خلال الأمثلة التى أوردتها كيفية توزيع التأثير. إذا كان عقل شاذ كعقل "جيم جونز" قد تمكن من إقناع الآخرين بالقيام بشىء

فظيع كالذى فعلوه دون وجود خطة رئيسية محكمة توجه سلوكهم، فلك أن تتخيل مدى بساطة أن تضع أنت خطة لتحصل على ما تريد.

الورقة الرابحة: الطبيعة البشرية

من مثال "جيم جونز" نستطيع الانتقال بصورة مثالية إلى آلية أساسية أخرى للتفاعلات داخل المجموعة، وهى: الانشقاق. والانشقاق موقف طبيعى يحدث فيه انقسام للمجموعة حتى إذا كان الأسلوب السائد فيها أسلوبًا مقنعًا. كلما زادت درجة تعقيد الآلية الاجتماعية، ازدادت صعوبة فهم الأفراد للأماكن التى ينتمون إليها بداخل المجموعة. لقد تجاوز بعض الأعضاء كونهم "سمكة كبيرة" بدرجة بدأوا معها يشكلون جماعات فرعية مع الأفراد فوق النمطيين (ويحدث هذا دائمًا فى الشركات؛ لأنه يتعذر على العاملين التعامل المباشر مع الرئيس التنفيذى للشركة أو رئيس القسم. وعلى الرغم من أننا لا نعرف بالتحديد ما حدث لأتباع جيم جونز"، إلا أننا نعرف بانقسام المجموعة. وكانت ادعاءات سوء استخدام السلطة قد دعت عضوًا فى الكونجرس الأمريكى إلى إجراء تحقيق، وكانت النتيجة مأساة إذ لو كان جميع أفراد الطائفة قد اقتنعوا بأفكار "جونز" فما كان ليتم اغتيال عضو الكونجرس "ليو رايان" ويُقتل معه حوالى تسعمائة وتسعة أفراد قتلوا أنفسهم بأيديهم؛ ولكنهم لم يقتنعوا جميعًا، حيث قُتل العديد منهم لعدم امتثالهم لأوامره، أو لإبدائهم سلوكيات تهدد للطائفة.

هل كان ذلك متوقعًا؟ الانشقاق متوقع دائمًا، فالسياسة تخلق الانقسام سواء مع الإنسان أو الشمبانزى. لاحظت "جين جودأول " هذا النوع من الانقسام خلال سنوات دراستها على الشمبانزى أيضًا. حتى فى المنظمات الاجتماعية البسيطة نسبيًّا كمجتمعات الشمبانزى لا يمتثل الأفراد للقواعد التزامًا مثاليًّا كاملاً، حيث يظل القائد متربعًا على عرش القيادة محبوبًا

حتى وفاته. وفى التجربة التى أجرتها "جين" كان الشمبانزى "فرود" قائد القطيع إلى أن ضعف وأصيب بالجرب، فاستولى شقيقه "فرودو" على قيادة القطيع وظل يحكمه بقسوة. وبمجرد أن تعرض "فرودو" للحظة ضعف، كان عليه أن يختفى عن القطيع الذى مل منه ومن أسلوبه فى القيادة، فنهض الشمبانزى "شيلدون" بكل قوته ليحل محل "فرودو" فى القيادة.

وعلى الرغم من أن البشر قد لا يتسمون بمثل ذلك العنف الواضح نتيجة لأمخاخهم الأكثر تطورًا إلا أننا ـ نحن البشر ـ لا نقل فى سياستنا عن سياسة هؤلاء الشمبانزى، ولا تقل ألعابنا ومناوراتنا السياسية خطورة عن مثيلتها لديهم. تتجلى بعض أكثر السياسات همجية فى الحياة لدى الشخص المحبط الذى لا يستطيع تحقيق أهدافه الحقيقية؛ ولذلك يوجه طاقاته باتجاه هدف بديل يتراوح فى مداه بين هواية آمنة إلى أفعال إجرامية خطيرة.

وتطبيق المهارات الخاصة بجعل الأفراد يفعلون ما تريد يتطلب منك القدرة على توقع مواضع الانشقاق مثل هذه والاستفادة منها إضافةً إلى معرفة آليات الانتماء والتميز.

رابط التحقيقات

يخبرنا علم النفس بأن لدى كل فرد جانبًا فى نفسه يحتاج لمن يشعر به. وربما كان للشخص أصدقاء مقربون أو عائلة يعلمون الكثير عنه ولكنهم لا يعلمون كل شىء. إذا كنت غريبًا بالكامل عن هذا الشخص، فاقترب منه واضرب على وتر حاجته للإفصاح عن جانب سرى من نفسه، وسيخبرك بأشياء لم يخبر بها أحدًا من قبل.

إن كسبك ثقة أحدهم من خلال استخدامك للغة جسمك، واستفسارك له قد تجعل هذا الشخص أداة لينة فى يديك وتحت سيطرتك، وبتطبيقك بعض الأساليب النفسية قد تحفز هذا الشخص على الترابط معك.

هذا هو الجانب الإيجابى فأنت تقدم له فرصة.

وعلى الجانب السلبى، يمكنك استخدام جميع هذه الأدوات لتولد لدى هذا الشخص إحساسًا بالضعف، وهو الانفعال الأقوى من الثقة أو التفاؤل.

يذكر عالم الاجتماع الأمريكى "إريك هوفر" فى كتابه The True Believer (الصادر عام ١٩٥١) أن الإيمان الحقيقى يتشكل عندما يواجه المرء لحظات يأس، ويدرك أنه لم يعد لديه بدائل لتحسين وضعه إلا أن يثق بالمبادئ الدينية التى يقدمها الواعظ الدينى؛ فالواعظ الدينى يقدم نموذجًا لا يمكن أن يضارعه المؤمن السالك بدايات درب الإيمان، وعندئذ يواصل تقليل بدائله حتى يتجلى إيمانه الحقيقى.. أى أن يعتقد الفرد السالك درب الإيمان أن الطريق الوحيد للنجاة هو طريق الواعظ الدينى، وأنه كلما زادت الطرق أمامه قلت فرص نجاته ونجاحه.

وإننا - نحن المحققين - نعرف هذا الدافع جيدًا، وهو سلاحنا السرى فى عملنا.



الفصل ٢
التفاعلات داخل الجماعة

إن الشعور بالانتماء والتميز هو *المحرك* لكل جماعة بدءًا بالأسرة ووصولًا إلى الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، وتتباين المؤسسات من حيث زيادة قدرتها على استثمار هذه الحقيقة أو تقليلها وكذلك الحال فى الحكومات، ودور العبادة، وغيرها من المنظمات الأخرى. وتقع طبيعة القيادة وأسلوبها فى فهم توقيت حدوث الشعور بكل من الانتماء والتميز، وكيفية حدوث هذا الشعور.

المسوقون: أساتذة فى إشعار الآخرين بالانتماء والتميز

ذات مرة اشترت الزوجة السابقة لأحد الطلاب الذين أدرس لهم حليًّا بعشرات الآلاف من الدولارات من مؤسسة (كيو فى سى)، وعرف زوجها

بذلك فكانت النتيجة أن طُلقا وأوضح كل منهما للآخر موقفه المالى، وكانت الزوجة قد اشترت هذه الحلى من مالها الخاص؛ لذلك لم يكن ضيق الزوج ناتجًا عن استغلالها حسابهما الزوجى المشترك، بل كان متضايقًا لتعلقها العجيب بالتعامل مع مؤسسة (كيو في سي)؛ فسألنى: "لماذا فعلَت ذلك؟".

إن سبب فعل تلك الزوجة ما فعلته عامل جوهرى فى كيفية جعلك الآخرين يفعلون ما تريده، وهو: الحاجة إلى الانتماء. لأن العاملين فى مؤسسة (كيو في سي) يتميزون بالكفاءة فى إرضاء العميل ليقوم بالشراء، فقد تحدث إليها هؤلاء العاملون كما لو كانوا يعرفونها منذ زمن، وبدت البائعات لها كما لو كن صديقات ناد ولسن بائعات فى مؤسسة تجارية، حيث كن يلقينها قائلات: "نحن سعيدات بالتحدث إليك! أين كنت؟ لقد افتقدناك". صحيح أن هذه العبارات جميعها صادقة إلا أن أهدافها غير معروفة. لقد كانت هؤلاء البائعات المحترفات مجالًا أساسيًا للتواصل والحديث والعناية بالزوجة السابقة لصاحبنا خاصة أنها مكثت فى المنزل لفترة طويلة بسبب معاناتها من مرض مضن. لقد منحتها شعورًا صادقًا بالانتماء، بل وبالتميز كلما زادت مشترياتها من المجوهرات، وعندما كان اسمها يظهر على شاشة جهاز العرض فى المتجر لشرائها تلك المجوهرات كان يصحبه عبارة: ""سالى" واحدة من أفضل عملائنا!".

وأنا هنا لا أتهم مؤسسة (كيو فى سى) بممارسة النصب، وأريد أن أوضح هذا جيدًا، بل كل ما أود قوله هو أن هؤلاء الأفراد يجيدون عملهم المتمثل فى خلق روابط جيدة مع عملائهم، وهو العامل الذى يمكن من خلاله قياس مدى نجاحهم، وبعد أن ينجح العاملون هناك فى خلق هذه الروابط، يقومون بمساعدة أفضل عملائهم على الشعور بالتميز، وبمناسبة ذلك فإن نجاح مواقع الشراء عبر الإنترنت يعود لاستخدام نفس هذا الأسلوب. بإمكانك أن تصبح شخصا مشهورًا بسرعة إن استجبت لهذه الوسائل فى لعبة التجارة، وستكتسب الامتنان والتقدير أيضًا ووصفك بأنك "فائز" من خلال عدد من

الرسائل الإلكترونية المبالغة بعد قيامك بعملية شراء، وتقول تلك الرسائل إنك الفائز لأنك نجحت فى منافستك مع شخص آخر لديه مال مستعد لينفقه، لكنك أنت استطعت أن تنفق أكثر منه.. الآن ألا تشعر بالفخر بما فعلته؟ بالتأكيد تشعر بالفخر؛ لأنك أصبحت عضوًا فى النادى "الحصرى" للمشترين الأذكياء، كما أن لديك مقومات الشراء عبر الإنترنت.

تعود السياسة التسويقية الناجحة طويلة الأمد لمؤسسة الربط بين امتلاك سياراتها وطبقة اجتماعية معينة. لقد ركزت (بي إم دبليو) دائمًا على عملائها الحاليين الذين يرون أنفسهم أصحاب امتيازات بدلًا من أن تخاطر بدخول أرض جديدة لغير المتميزين، واختارت أيضًا عملاءً جددًا يريدون الانضمام لهذه الجماعة المميزة. وعلى غرار ما تفعله مؤسسة (كيوفى سى)، شكلت مؤسسة (بى إم دبليو) رابطة عاطفية لها مع عملائها الذين يشعرون بانتمائهم لأسرة المؤسسة ـ وهو ما يميزهم بشكل تلقائى عن عامة الناس. وبالمناسبة، عندما أسمع أنا شخصيًّا كلمة "أسرة" تستخدم مرتبطة بمنتج معين، أو جماعة من الناس ليس بينها صلة دم يزداد شعورى بالتوجس.

التميز بالاختيار

الانتماء حاجة يشترك فيها الحيوان مع الإنسان، أما التميز فحاجة لدى الإنسان وحده، ويمكن للمرء أن يتميز عمن حوله فى الجماعة أو المجتمع، لتمتعه بالموهبة، أو الثروة، أو القوة، أو الملامح الجذابة؛ فكل تلك العوامل تحمل فى طياتها دلائل إيجابية. أما إن كنت متميزًا لغرابة أطوارك فهذا ليس بالشىء الجيد إلا إذا كنت تنتمى لجماعة من غريبى الأطوار (إن غريب الأطوار وسط جماعة من غريبى الأطوار يجعله نموذجًا فوق النمطى)؛ لأن الناس تنظر إلى الشخص غريب الأطوار ويتساءلون عما عساه يدور فى عقله بالإضافة إلى ما يتلفظ به من كلام غريب. وعلى الرغم من ذلك، فالحاجة للتميز قوية جدًّا لدرجة أن البعض قد يفضلون أن يوصفوا بـ "الجنون" على

أن يوصفوا بـ "النمطية"، ويميز العديد من الناس أنفسهم من خلال سعيهم لتحقيق الشعور بالسعادة مما قد يجعلهم يبدون فى غاية الغرابة فى معظم الأحوال، ولكن هذا يمنحهم تميزًا يحتفون به. على سبيل المثال، عملت ذات مرة مع مدير عمليات لشركة إنشاءات، وكان موهوبًا فى التطريز والرسم بالإبرة بما يضارع موهبة ليوناردو دافنشى فى الرسم بالفرشاة. والحق أن هذا الرجل قد أبدع لوحة بالإبرة تصويرًا للوحة الموناليزا على قطعة قماش بمقاس أربع بوصات فى ثلاث، وعلقها على جدار مكتبه. لقد وجد ذلك الرجل ـ البالغ من العمر خمسين عامًا رب الأسرة ليلًا، والمدير لملايين الدولارات فى مشروعات البناء نهارًا ـ فى هذا الفن متنفسًا مريحًا وخلاقًا، وعلاوة على ذلك فلا شك أنه جعله متميزًا.

أين – إذن – تنتهى حدود ما هو طبيعى ويبدأ ما هو غريب؟ هذا يعتمد على ما هو طبيعى بالنسبة للجماعة؛ لذلك لا تحاول أن تسقط قيمك الشخصية على الجماعة حتى تجذب إليك أحد أفرادها وتقربه منك.

خلاصة القول هنا أن التميز يمكن تحقيقه من خلال أبسط الطرق بإلقاء مزحة قديمة مثلًا، ولست مضطرًا ـ حتى تحقق التميز ـ أن تتبارى مع من هو أقوى منك، فكل ما عليك هو أن تتفوق على زميلك فى المجموعة. من المحتمل أن جماعتك تتضمن من هم أذكى منك وأسرع منك؛ لذلك فليس عليك إلا أن تكون أذكى وأسرع من بعض أعضاء الجماعة فقط، والذكاء والسرعة لفظتان نسبيتان؛ فربما كان أعضاء مجموعتك أقل ذكاءً وسرعة من غيرهم، وهذا يتيح لك أن تكون الأذكى والأسرع فى المجموعة المنغلقة. وحتى لو كان كل فرد فى المجموعة أذكى وأسرع منك؛ فإنه لا يزال لديك مناطق تتفوق فيها على أدائهم، ويستطيع معظم الناس اكتشاف هذه المناطق بأنفسهم وبسهولة.

آليات المراوغة

الترابط والانشقاق مفهومان فاعلان للتأكد من أن الحاجة للانتماء والتميز قد تم إشباعها.

وأنا أود هنا توضيح المفاهيم: الدافعان هما *الانتماء والتمييز*، والأدوات التى تمكنك من تطويع هذين الدافعين الإنسانيين الأكثر فطرية هى *الترابط والانشقاق*. فكر فيهما بهذه الطريقة: كلا هذين الدافعين سلاح ذو حدين؛ أى يقطع فى كلا الاتجاهين، وهذا يعنى أن كليهما يمكن أن يوظف توظيفًا إيجابيًا أو سلبيًا مما يؤدى إلى نتائج إيجابية أو سلبية؛ فالانشقاق يمكن أن تستخدمه فتاة عادية لتبرز وسط المجموعة رغم أنها نمطية، أو للتفرقة بينهما وبين مجموعتها، وخلق حاجة لديها للتقرب من جماعة أو شخص آخر. والترابط أيضًا يمكن استخدامه لجذب الشخص الذى يشعر بالعزلة عن مجموعته، أو للهبوط بالشخص المتميز إلى المستوى أقل من العادى.

انظر إلى أحد السيناريوهات التى توضح كيف يتحكم شخص فى رحلة شخص آخر صعودًا وهبوطًا على هرم الحاجات، وسأستخدم هنا قصة "تشارلز مانسون" كمثال؛ لأن قصته رديئة السمعة مشهورة:

يكتشف قائدنا شابة مختلفة عمن حولها، وتشعر بأنها غريبة؛ فيؤسس لها مكانًا للانتماء فتشعر بالرعاية، والأمان، والحماية. لقد مكنته العزلة التى كانت تعيشها تلك المرأة من أن يقرب لذهنها أفكارًا جديدة عن "الأسرة"، بالإضافة لتوضيحه لها "الطريقة" ـ الطريق للانتماء، وتقدير الذات، وتحقيق الذات فى نهاية الأمر. وهذا الربط لها وتقريبها من النموذج المثالى للأسرة، وإشعارها بأن لها مكانًا فى الجماعة سلوك عزلى لها يبعدها عن الجو العام السائد فى المجموعة، فبمجرد أن تبدأ فى فهم كيفية التلاؤم مع القواعد الأسرية وتبنيها، فإنها ترغب فى أن تكون أكثر شبهًا بالقائد (النموذج المتميز). والقائد يضع القواعد، ووفقًا لأسلوبه فى القيادة يوضح للجميع كيف يتأهل ويتحسن فى المجموعة، وعندما تبدأ تلك الفتاة تقليد القائد،

فإنها تشبه فى محاولتها التميز فتى الكشافة الذى يرغب فى الحصول على شارات تميز؛ أى أنها تتوافق مع المعايير التى تتبناها المجموعة، وإذا وصلت هذه الشابة لمستوى يخشى القائد معها فقدان السيطرة؛ فإنه ـ وببساطة ـ يبالغ فى تمييزها حتى تبدأ فى الانشقاق عن المجموعة، وعندئذ يعاودها الشعور بالحاجة للانتماء مرة أخرى. وتكون نتيجة كل ما سبق هو أَن أعادها القائد لمدرج "الانتماء" على هرم ماسلو.

وقبل أن تصدر أى تعليق ـ عزيزى القارئ ـ ينبغى أن تعلم أن فتاتنا موضوع هذه التجربة مرتبطة بفكر الجماعة ارتباطًا لا تعلم معه كيف يسير العالم الخارجى. إنها أشبه بالجندى الشاب الذى وصفته فى الفصل الأول فى الكتاب من حيث حصوله على تصوره لذاته بالكامل ـ والذى يحتاج إليه ـ من أولئك الذين يفهمون "الطريق"؛ ولكنها عندما تنشق عن الجماعة وتبدأ فى الحصول على مدخلات ومعايير جديدة تحيا وفقًا لها؛ فإنها تدرك أن ثمة مشكلة قد حدثت، بل ربما قالت عن القائد أشياء مثل: "لقد كان كاملًا مثاليًّا". والحقيقة أن هذا الوصف يتجاوز المديح المبالغ فيه. إن المصفاة التى رسختها الجماعة بداخلها قد أعطتها مثل هذا التصور الذاتى المشوه لدرجة أنها آمنت بأنه كان كاملًا ومثاليًا.. وأنه الطريق، والنور، ونتيجة ذلك شخص قد يفعل أى شىء ليحقق هذه المثالية.

الترابط الاختيارى وغير الاختيارى

الترابط الفطرى الحقيقى الوحيد فى حياة الفرد هو صلة الدم؛ فعندما يولد الفرد لعائلة معينة، فإنه يرتبط بهم برباط لا يستطيع بتره ـ سواء رضيت بهذا أم لم ترضَ. صحيح أنه بإمكانك أن تقرر أن تقاطع هذه المجموعة سواء بالتحدث، أو الرؤية، أو التفكير، إلا أن الشىء الغريب أن نفس هذه المجموعة سيكون لها أثر على أفكارك، وسلوكياتك، واستجاباتك بغض النظر سواء انعزلت عنهم قبل أن تتعلم الحبو أو بعد ذلك. ويرجع السبب فى ذلك إلى

أنك تحمل نفس الصفات الوراثية لتلك الجماعة؛ فأنت تشارك أقاربك بالدم فى نفس آلية العمل الوظيفية. بمقدورك إعادة برمجة حياتك أو التطور إلا أن تلك التطويرات لا تزال تعمل أساسًا على نفس الجهاز والنظام الوظيفى لباقى أفراد عائلتك. من السهل جدًّا (ومن المناسب أيضًا) أن ترفض ما أقوله الآن أثناء سنى طفولتك، ولكنك لا تستطيع إنكار ذلك مع تقدمك فى العمر؛ لأننا نزداد شبهًا بوالدينا مع تقدمنا فى العمر، والكثير من طرق الفرد فى التعامل، بل وأفكاره متأصلة فى جيناته الوراثية أكثر من رجوعها للتربية التى ترباها. أما أية جماعة أخرى فبوسع الفرد الخروج منها وطمس ذكريات مشاركته فيها.

وإذا بدا هذا الأمر ما أقوله زعمًا مبالغًا فيه، فإليك القصة التالية لإحدى صديقات "ماريان" ـ المشاركة فى تأليف الكتاب الذى بين يديك: نشأت "تشارلى" وسط عائلة تقليدية سعيدة جدًّا بمنطقة بيتسبرج، وتزوجت أخواتها الأصغر بعد تخرجهن من المدرسة الثانوية مباشرة، أما هى فكانت أكثر اجتهادًا. وعلى الرغم من أن والديها قد سعدا بها كأول أبنائهما إلا أنهما لم يشجعاها على طموحاتها الجامعية كما ينبغى. حصلت "تشارلى" على درجة الدكتوراه فى الأدب الإنجليزى، وقامت بالتدريس فى جامعة كبرى، وقضت العشرين عامًا التالية من عمرها فى التطور المهنى. وذات يوم تلقت "تشارلى" مكالمة تحمل خبر وفاة والدها. وبعد الفراغ من مراسم الجنازة جلست مع جار العمر لوالديها، فبدت شبيهة به للغاية. لم تحتج أخواتها لنظارة أبدًا، أما هى فكانت ترتدى نظارة طبية سميكة العدسات مثل جار والديها. كانت أخواتها شقراوات، أما هى فقد كانت ذات بشرة عادية.. مثل جار والديها. لم تكن أخواتها يحببن المدرسة، أما هى فقد حصلت ـ مثل جار والديها ـ على درجة الدكتوراه على الرغم من عدم اكتراث أسرتها الواضح بشأن هذا الموضوع، وعلاوة على كل ذلك، فقد كانت عسراء مثل جار والديها. ولذلك؛ قالت "تشارلى" شيئًا من قبيل: "إن والدى البيولوجى لم

يمت، أليس كذلك؟"، وكانت إجابة الجار: "أجل، فأنا لا أزال حيًّا".

ولذلك فعندما أقول إن الأسرة هى الجماعة الفطرية غير الطوعية الوحيدة فى حياة الفرد؛ فإننى أشير إلى العامل الوراثى. وقد تتكون هذه الجماعة الفطرية للفرد من فردين فقط بينهما صلة دم مثل: الشقيقين، والأم والابن، والأب وابنه. قارن بين هذه الوحدة الفطرية وبين المنظمات الاصطناعية ـ وأنا أستخدم كلمة "اصطناعية" دون إجحاف للإشارة لجماعات زملاء العمل، أو دور العبادة، أو النوادى، أو أية جماعة أخرى لا تقوم على صلة الدم ـ التى يلتقى فيها الأفراد لتحقيق أغراض ومصالح مشتركة أكثر من التقائهم لاشتراكهم فى العوامل الوراثية فقط.

لا تنس مفهوم المنظمات الاصطناعية على مدار حياتك، ولاحظ حجم محاولاتك التى تبذلها لتقترب أكثر وأكثر من الجماعات التى تقرر بإرادتك الالتحاق بها، والأهم من ذلك أن تنظر فى المرآة وتفكر فى حجم المجهود الذى لابد لك أن تبذله لتختلف عن الجماعة التى لا تستطيع إلا أن تنتمى لها ـ وهى أسرتك.

وفى بعض الحالات يرغب الفرد بقوة فى أن تكون أسرته أكثر تميزًا؛ لذا يحاول أن يميز الأسرة بكاملها. إننا عندما نجمع الثروات، أو نتميز أكاديميًا، أو نحرز الميداليات الذهبية، أو نفعل أى شىء من شأنه تحسين أوضاعنا بمجهودنا دون مساعد الآخرين؛ فإننا نحاول بهذا أن نكون نوابًا عن الأسرة كاملة أثناء تمييزنا لأنفسنا فى المجتمع.

ومهما قلنا فلن نبالغ فى التوكيد على آليات جماعة الأسرة، وعندما يفكر البعض فى إقامة روابط لا يمكن فصم عراها فغالبًا ما يتمسحون برابط الأسرة. دعونا نعاود النظر إلى "تشارلز مانسون" مرة أخرى، ولنتأمل كيفية جذبه لمن هربوا من أسرهم لسبب أو لآخر، وكيفية خلقه نواة ينجذب إليها هؤلاء الناس انجذابًا فطريًا. لقد أسمى هذه الجماعة بالأسرة، وقد وظف "مانسون" شخصيته (على غرابة أطوارها)، وعصره المختلف، والوقائع

والأحداث فى خبرات سلبية سابقة "مع الرجال" ليظهر قيمته وينصب نفسه قائدًا لهذه الجماعة.

إن كل جماعة ـ سواء كانت أسرة أو غيرها ـ تضع لنفسها قيادتها بطريقة مميزة، وهذه الطريقة غالبًا ما يحددها الآلية التى أوجدت الجماعة أساسًا. على سبيل المثال: لو أن شخصا جذابًا جذب إليه الفقراء من الناس، فإن آلية هذه الجماعة تتكون منذ لحظة الالتحاق بها، وتظهر الآليات النظامية المختلفة المتعلقة بالتفتيت والربط فهى وفقًا لعوامل القيادة فى الجماعة مثل: طريقة اختيار القائد، ومدى قوة القائد، وأسلوب القائد فى القيادة، ومدى الأثر الذى يتركه أسلوب العزل عن الجماعة.

القائد الطبيعى مقابل القائد المفروض، أو كيف يرتقى القائد للسلطة؟

لكل جماعة قائد سواء حظى هذا القائد بقبول رسمى أو أنه اعتلى السلطة فحسب.

وأبسط أنواع القادة هو الرئيس المباشر بالعمل الذى يحل أية مشكلة، وهذا الشخص قائد طبيعى أو غير رسمى.. إنه قد يدعو نفسه لتولى المسئولية ويستجيب لصرخات من يطلب المساعدة، وفى كلتا الحالتين، لا تكون عملية القيادة متعمدة ومقصودة ولا تحقق السلطة أية منافع لصاحبها. وربما حظى هذا الشخص باحترام كل العاملين معه أو ربما نظروا إليه فى البداية على أنه شخص أحمق متمركز جدًّا حول الدور الذى يقوم به، ومع ذلك فإنه سيكتسب مع الوقت الكافى قوة واحترامًا حقيقيين. والأساس هنا أنه فى هذا الموقع لينوب عن العاملين معه، ويتخذ قرارات أحيانًا ما تعبر عن ممارسته للسلطة وأحيانًا ما لا تثير تلك القرارات الكثير من المشاحنات العلنية.

ويظهر القادة *الطبيعيون* أو غير *الرسميين* كاستجابة لفراغ السلطة سواء

كان هذا الفراغ واضحًا وصريحًا أم لا. إن الشخص الذى ينظم دورى كرة القدم السنوية بالعمل مثال على الجانب غير المستقر من القيادة الطبيعية، أما الشخص الذى يرفع صوته على زملائه أمام رئيسه فى العمل فإنه مثال أكثر عملية على القيادة، ويتمثل الشكل الاجتماعى للقائد غير الرسمى فى الجار الذى ينظم حفلات الإجازة، وينظم جيرانه فى حملة لمقاطعة المتاجر الكبرى الجديدة فى المنطقة السكنية. والقادة من الجيران أو من أى بيئة غير بيئة العمل من القادة غير الرسميين الذين يصعب تجنبهم، فليس من الصعب على المرء أن يغير عمله أما تغيير السكن فإنه أمر صعب بالنسبة لغالبيه الناس.

ويتمتع القادة غير الرسميين بدرجة كبيرة من السلطة كما لو كانوا معينين من قبل الملك، أو فازوا باكتساح فى انتخابات شعبية. وتمثل "أوبرا وينفرى" هذا النوع من القادة، حيث إنها تتمتع بسلطة جذب الانتباه إليها وقتما تشاء، والتأثير على الناس فيما يتخذونه من قرارات مصيرية فى حياتهم، وإذا كان فى مكان عملك شخص يؤدى مثل هذا الدور للقائد غير الرسمى، فستجد أن رئيس العمل يدرك أن كل شىء على ما يرام. لقد تنقلت فى العديد من بيئات العمل اتضح لى فيها أن من يحمل لقبًا لم يكن ذا سلطة.

النوع الثانى للقادة هو القائد *الرسمى* أو *المفروض*. إن تأييد الرسمية عملية معترف بها لانتخاب القائد الذى يشغل عندئذ المنصب الرسمى ويتوج ويعتلى القيادة، وأنا أصف هذا النوع من القادة بأنهم مفروضون؛ لأنه ـ فى معظم الحالات ـ لا يعبر كل فرد عن رأيه فيمن يتولى السلطة. وعلى سبيل المثال عندما يقرر مجلس الإدارة تعيين رئيسك الجديد فى العمل، فالاحتمال ألا يكون لك رأى مؤثر فى هذا القرار. إنه مفروض عليك كقائد، وعلى الرغم أن بإمكانك أن تقرر ترك العمل، فإن تلك هى القدرة الوحيدة المتاحة لك. وفى نفس الوقت، فإن كونه قائدًا لا يعنى أن مجرد تذكير الناس بمكانته سيمكنه من إنجاز أى شىء.

عندما كنت جنديًا صغير السن كانت وظيفتى الأولى كاتب حسابات مالية، وهى وظيفة لم أكن أصلح لها على الإطلاق، وكان رئيسى فى العمل نقيبًا فى الثانية والعشرين من عمره، إلا أن أسلوبه فى الإدارة كان مرعبًا؛ فقد كان يدخل مكتبنا عاقدًا ذراعيه، ويسير حولنا، ويراقبنا ونحن نعمل. وكان الأمر أشبه بصورة هزلية لفيلم Monty Python، وحدث أن توفى أحد زملائنا فى حادث سيارة، فبدأ الزملاء يتحدون بشكل حقيقى ضد هذا النقيب. وكان الشعور السائد هو: "ماذا لو تعرضت أنا أيضًا لحادث سيارة غدًا؟ لا ينبغى أن نتجاهل كل هذا الخطأ". لذلك؛ بدأ النقيب بعد أيام قليلة – وفى محاولة منه لتحسين حالتنا النفسية – فى النزول لمستوى مرءوسيه، فأغلق الباب وقال: "إلى كل الرتب: أريدكم أن تكونوا أمناء معى.. كيف تشعرون نحوى؟". وما كادت الكلمات تخرج من فمه حتى انطلقت مجندة شابة قائلة: "أنت أشبه بأم جاهلة". وكان ما جال بخاطرى فى ذلك الوقت وأنا أشعر بما يتجاوز المتعة هو: "من الخطأ أن تقول هذا أيها النقيب الصغير قبل أن تضع بعض القواعد الأساسية". ما كان يحاول النقيب فعله هو الربط ولكنه شتتهم بسرعة. لقد وضع فى السلطة؛ لأن المؤسسة العسكرية عينته، وليس لأنه يتمتع بكفاءة فى إدارة الناس أو فى المجال المالى، وكان يعتقد أن مجرد كونه مسئولاً يمنحه السلطة، ولكن الواقع أنه لم تكن لديه السلطة ليجعل أى شخص يفعل ما يريده أن يفعله. إنه لم يطلب أبدًا السلطة ممن يقودهم ولم يمنحوه أبدًا تلك السلطة.

وربما أنك استنتجت هذا؛ لأن هذه الجماعة هى الجيش الذى لابد فيه أن تبدى قدرًا معينًا من الاحترام والتقدير لمن يفوقك فى الرتبة؛ ولكنك تستطيع إبداء احترام رسمى لقائد رسمى، ولكنه احترام أجوف. وقد اكتشف ذلك النقيب ـ بعد أن أزال الستار ـ أنه يستطيع أن يجعل الناس يفعلون ما يأمر به، ولا يستطيع أن يجعلهم يفعلون ما يريده؛ لذلك طلب النقل.

وقد تعلمت الوحدة العسكرية من هذا الحدث السلبى؛ فاستبدلت بالنقيب

رقيبًا مخضرما ذا باع طويل فى العمل بالوظائف المكتبية مع الناس. واكتسب هذا الرقيب احترام الجميع وتعاونهم بمجرد أن أظهر فهمه لهذا النوع من العمل. وقد أوصل أول ما قاله رسالة مفادها: "اسمحوا لى بأن أساعدكم"، وقد أعطت هذه الرسالة الفرصة التى يحتاج إليها من بالمكتب ليجدوا أسبابًا لاحترامه.

وبعد ذلك بسنوات، واجهت موقفًا إداريًّا حيث كان هناك ثمانية عاملين فى أحد الأقسام يحتقرون رئيسة القسم؛ لأنها تهمش علاقتها بأحد الموظفين، وتصادق الآخرين. وعلى الرغم من ذلك لم يكن الرئيس التنفيذى قادرًا على التخلص منها لأنها كونت علاقات قوية بعملاء كبار. وكانت نتيجة ذلك أن أصبح الموظف الذى تعامله جيدًا القائد غير الرسمى، بل وقام بدور الوسيط بين الموظفين ورئيستهم التى يمقتونها، فيحمل طلبات الموظفين لها ثم ينقل لهم ردودها عليها وتكليفاتها. وبتلك الطريقة حافظت رئيسة القسم على سير العمل سيرًا جيدًا لمدة عامين، وإن كانت قد خسرت عضوًا واحدًا فقط من فريق العمل. وبعدما رحلت هذه الرئيسة بملء إرادتها، تقلد من كان يقوم بدور الوسيط قيادة القسم.

قد يزعم بعض الخياليين من محدودى الخبرة (وليس أنت!) أن رؤساء الولايات المتحدة المنتخبين انتخابًا حرًّا قادة رسميون ولكنهم ليسوا مفروضين. تمعن هذه الفكرة قليلًا: إن رئيس الولايات المتحدة - فى حقيقة الأمر - مفروض على من لم ينتخبه كرئيس، ولما كانت الأغلبية تحكم؛ فهو قائد مفروض على الأقلية. وعلى الصعيد العملى، يقوم بعض أعضاء الكونجرس بنفس دور الموظف الذى عمل كوسيط للموظفين الذين كانوا يمقتون رئيستهم فى المثال السابق، وذلك بتوسطهم فى حمل طلبات ناخبيهم ممن لا يرغبون فى الإدارة الحالية، والإدارة الحالية التى يقول لسانها: "أنا صاحب السلطة الآن، ولابد أن تسير الأمور على طريقتى".

وقد يتحول القائد الطبيعى سريعًا إلى قائد رسمى، و"جورج واشنطن"

مثال تاريخى إيجابى على ذلك. يستطيع القائد الطبيعى أن يصبح الاختيار الواضح لمنصب القائد الرسمى سواء من خلال استخدام الجاذبية الشخصية، أو من خلال المهارات البسيطة للناس العاديين. وعلى غرار القائد غير الرسمى الذى حل محل رئيسة القسم فى المثال السابق، فإن بذل مزيد من الجهد أحيانًا ما يؤدى إلى السلطة الرسمية، والتاريخ حافل بأمثلة مرعبة على هذا مثل: أدولف هتلر، و"تشارلز مانسون".

إن هذين مثالان مختلفان تمام الاختلاف للقادة غير الرسميين الذين يعتلون السلطة؛ ففى حالة "مانسون" نجده يستخدم - كقائد غير رسمى - جاذبيته البدنية والعقلية، وجاذبية شخصيته ليجعل الآخرين يرون الأشياء من منظوره. والحقيقة أن "مانسون" قد نصب نفسه القائد *غير الرسمى* لجماعته التى كادت تقدره بإظهاره قدراته الشهوانية وكراهيته الفطرية لـ "الرجل". والعجيب أن جماعة من الساخطين المناهضين للأعراف قد تعاملت مع حبس "مانسون" بأن نظرت إليه كشخص فوق النمطى، وليس دون النمطى كما هو متوقع. ومع زيادة ثبات الجماعة ورسوخها كـ "عائلة مانسون" أصبح قائدها الفعلى؛ ولذلك أصبح مسئولاً بشكل رسمى.

أما فى الحالة الأخرى، فإننا نجد أن هتلر قد أقام العلاقات من خلال أسلوبه الطبيعى فى القيادة، وارتقى للسلطة فى جماعة منعزلة، ثم فرض قاعدته القوية على السلطة الوطنية. ومثل "مانسون"، قضى هتلر بعض الوقت فى السجن لمعارضته لـ "الرجل". وفى نهاية المطاف أكسبته شعبيته، والانبهار الشعبى بشخصيته موقعًا فى السلطة الرسمية، وفرض أسلوب قيادته على بلاده. لقد تمكن هتلر من الاستحواذ على السلطة باستخدام القليل من الوسائل الميكيافلية.

أدرك هتلر و"مانسون" قوة القيادة غير الرسمية وقوة أثرها، واستغلا هذا التنازل الطوعى من الأفراد عن السلطة كخطوة طلبا بعدها وحصلا على سلطة مطلقة على حياة الآخرين. وفى بعض الحالات يتم استخدام السلطة

المطلقة التى تمنحها جماعة صغيرة لفرض السلطة على الجماعة الكبيرة، وفى كلتا الحالتين يتحول القائد غير الرسمى إلى قائد رسمى ومفروض.

وربما كان القائد أيضًا قائدًا رسميًا مفروضًا يتمتع بثقة الآخرين ويقنع من بينهم الأفراد الذين يستمع إليهم الآخرون حتى لو لم يكن قائدًا مفروضًا. ومثل هذه القيادات تظهر من حين لآخر فى عالم السياسة، وسريعًا ما تحقق شعبية شبه أسطورية بفضل تأثير شخصياتهم. وقد تتفق مع آراء رونالد ريجان وبيل كلينتون أو تختلف معهما، إلا أنه من شبه المؤكد أن قلائل من يمكنهم التشكيك فى القدرات الإقناعية التى يتمتع بها الرجلان، فلقد جذبا انتباه الرأى العام وإن اختلف أسلوب كل منهما اختلافًا تامًا ولكن ما يجمع بينهما هو قوة الشخصية؛ فكلاهما تعرض لمناورات خصومه السياسيين، وللمحن التى أصابته من أنصاره، ومع ذلك ظلا واستمرا وأعيد انتخابهما مرة ثانية بأغلبية ساحقة، وواصلا النجاح فى حكم الولايات المتحدة والذى يراه البعض أصعب وظيفة فى العالم.

ويستخدم الناس فى حياتهم اليومية نفس هذه المهارات، فسواء كان الفرد قائدًا مفروضًا أو غير رسمى، يخلق العديد من الناس انبهارًا بشخصياتهم، ويستغلون أية فرصة لا تبدو واضحة كوسيلة لاكتساب مستويات أكبر من السلطة على الآخرين. ثمة قول مأثور يقول: "القلائل جدًّا من الناس من يتنازل سلطته؛ لذا كن حريصا جدًّا بشأن من تتنازل له عن سلطتك".

قوى أم ضعيف؟

نظرًا لأن تقييم مدى قوة القيادة أو ضعفها قائم على الرؤية التناظرية وليس الثنائية؛ فإن مبدأ (إما كذا أو كذا) ليس له محل هنا على الإطلاق. ومن هنا يقع أسلوب أى قائد على ميزان يتراوح مداه بين التبلد، والقسوة البالغة. ومعظم القادة ـ أو على الأقل معظم من يحافظ من القادة على قيادته – يجدون موضعًا وسطا بين هذين الموضعين.

وأيًّا كانت الطريقة التى يرتقى بها القائد إلى السلطة، فإن قوة قيادته تلعب دورًا مهمًا فى نجاحه، وعلى الرغم من صعوبة اعتلاء القائد غير الرسمى مطلق السلطة فورًا، إلا أن هذا ليس مستحيلًا. وأى قائد غير رسمى بإمكانه أن يستخدم أساليب خفية أو حتى أساليب علنية ليستحوذ على السلطة ممن هم أعلى وأسفل منه فى هرم الحاجات، ووفقًا للأهداف الشخصية للقائد غير الرسمى، فمن المحتمل أنه يرغب فى أن ينوب عن قومه؛ وبالتالى يكبح جماح نفسه، أو قد يرى أن الفرصة سنحت له ليصبح حاكمًا فعليًا. وفى الحالة الأخيرة قد يرفع قاعدة السلطة التى كونها هو مع من "يساعدهم" ليظهر لهم أنه عامل لا يمكن تجاهله، وقد استخدم هتلر تلك الطريقة بدرجة هائلة أثناء ارتقائه للسلطة. وعندما يحصل القائد غير الرسمى على قاعدة السلطة التى وضعها مع من هم أعلى منه، تصبح السلطة التى يمارسها على من يمثلهم أكثر رسمية، ولكن المؤكد أن شخصية القائد تؤثر على كيفية إدارته لهذه السلطة سواء كان هذا القائد رسميًا أو غير رسمى. وينبغى على القائد غير الرسمى أن يسير بخطى معتدلة؛ لأنه لو أفرط فى ممارسة السلطة ستتم إزاحته، وإذا لم يمارس إلا القليل منها؛ فلن يكون فعالًا مؤثرًا. ولما كانت مجموعة المهارات التى تجعل القائد غير الرسمى فعالًا مؤثرًا مجموعة معقدة للغاية؛ فإن من يتمكنون منها يشتهرون بذلك، ويصبحون قادة رسميين بفعل التطور الطبيعى.

وفى حين أن القادة غير الرسميين يقومون بدورهم لمجرد الاستمتاع به؛ فإن معظم القادة الرسميين يلعبون هذا الدور لتحقيق مكاسب سواء كانت مالية أو أدبية؛ وهذا يعنى أنهم معرضون للخطر أكثر من غالبية القادة غير الرسميين. كثيرًا ما يقول الناس: "لقد أذهبت السلطة عقله"، إلا أن الحقيقة التى تشير لها هذه العبارة أكثر خفاءً. عندما يكون الفرد أكثر تعرضًا للخطر يزداد إحساسه بالضغوط، والإحساس بالضغوط يغير أسلوب شخصية الكثيرين، حيث يلجئون إلى الذاكرة بحثًا عن المهارات التى نجحت فى

الماضى سواء معهم أو مع أحد من يقتدون بهم، وفى الكثير من الحالات تكون المهارات التى أثبتت نجاحًا مع هؤلاء أو مع من يقتدون بهم، أو الدور الرسمى الذى قاموا به فى محيط أصغر، وكل هذا لا يناسب متطلبات الدور الحالى. وتكون نتيجة ذلك ردود أفعال متطرفة؛ لأن الشخص يشعر بالخوف ويبدأ محاولة استعادة توازنه، والبدائل قد تشل حركة القائد ويعجز عن تطويع أية قوة، أو ربما شعر بالخوف ولكنه يصدر استجابة هائلة لذلك الخوف وفقًا لطبيعة شخصيته.

غالبًا ما تؤدى القيادة الرسمية بالغة الوهن إلى نشأة معسكرات "مسلحة" بداخل التنظيمات، وتظهر هذه المعسكرات فى صورة فصائل تشكل طرقًا خفية يراهن من خلالها القادة الطبيعيون على مطالبهم. خدمت ذات مرة فى وحدة عسكرية موبوءة بقدر هائل من الصراع الداخلى، فقد كانت قيادة الوحدة بعيدة عن مركز عمل الوحدة، ونادرًا ما كنا نرى جنودًا من قيادة الوحدة بسبب المهام التى نقوم بها. وكانت الوحدة مزيجًا من الجنود القتاليين والمحققين ـ أى زيت وماء لا يمتزجان أبدًا، ومع ذلك كانت القوات القتالية تبلى بلاء حسنًا على الرغم من ضعف إشراف القيادة المركزية أو انعدامه تمامًا، وعلى الرغم من ذلك، فإنه لم يمضِ وقت طويل على التحاق عشرين محققًا للوحدة حتى دب الشقاق بين أفرادها. وكان معظم أفراد المجموعة بنفس الرتبة، أو من رتب متقاربة، ولكن كان هناك أيضًا قادة مفروضون يفوقون الغالبية فى الرتبة، وكان من بين هؤلاء أفراد قوات قتالية وأفراد تحقيقات أيضًا. وعلى الرغم من أن الجنود قد أدوا ما أمروا بأدائه إلا أن هذا كان كل ما فعلوه، فعندما كان يصدر القائد أمرًا معينًا إلا أنه يحتمل التأويل كان الجنود يتلاعبون بالألفاظ ويؤولون الأمر تأويلًا يفقده قيمته لمجرد عدم إطاعة القائد. وكانت النتيجة أن تفككت الوحدة، وقامت الحواجز بين "أفراد المحققين" و"أفراد القوات القتالية"، ولكن ثمة مجموعة ثالثة ظهرت ـ "الآخرون" ـ وكانوا مجموعة متنوعة أى ليست واضحة الانتماء لأى من

الفئات المتناحرة، ولما كنت قد بدأت مسيرتى العسكرية فرد مشاة ثم غيرت وظيفتى لأصبح محققًا، فقد انسجمت أكثر مع جماعة القوات القتالية.

يعتبر غالبية المحققين أنفسهم أهم من القوات المقاتلة، والعكس صحيح، وكان الضغط للانضمام لأحد الجانبين قويًّا جدًّا إلا أنه لم يكن واضحًا، فكانت النتيجة فوضى وصراعًا داخليًّا فى كل مناسبة.

وعندما حضر قائد جديد رأى المسألة بوضوح، وبعد أن أجرى معى حوارًا بعد الظهيرة سألنى عن رأيى فى طريقة للجمع بين الفئات المتناحرة، فأخبرته بأن العدو المشترك هو أفضل مُجمع. اقتنع بكلامى، واتبع أسلوبًا متشددًا صارمًا فى القيادة مما سبب كراهية كل المجموعات له واتحدوا ضده كهدف مشترك.. لقد كان هذا السلوك من جانبه سلوكًا نبيلًا وخطرًا عليه إلا أنه قام به، وكان فعالًا. لقد أدرك أن مكانته كقائد مفروض عليهم تحميه فى هذا الإطار؛ ولذلك تمادى وأعلن بتغطرس ما يعنيه بأمره، وكيف يريد أن ينفذ الأمر. وعلى خلاف الملازم الصغير الذى كان يدير الشئون المالية السابق الإشارة إليه، فإن هذا الضابط لم يسمح لمرءوسيه أن يعلنوا العصيان، وبهذه الطريقة استبدل القيادة المركزية الضعيفة بقيادته القائمة على القبضة الحديدية المتوعدة.

ولكن كيف يحدث التفكك بين الجيران على الرغم من عدم وجود قائد قوى، أو طبيعى، أو مفروض بينهم. إن غالبية المقيمين بمنطقة معينة يقيمون بالحى منذ فترة طويلة فى منازل متقاربة الارتفاع بنيت فى خمسينيات القرن الماضى، وسارت حياتهم فيها بإيقاع طبيعى. وعلى الرغم من وجود قادة طبيعيين لأشياء مثل مستوى المعيشة وفن الزخرفة، فليست جماعة الجيران بحاجة إلى قائد قوى، ثم يحدث أن ينتقل زوجان حديثا الزواج ليسكنا فى أحد منازل الحى، وكانا يسكنان من قبل مجتمعًا جبليًّا تتصف منازله بلمسات جمالية فى الزخرفة، وسرعان ما يقرر الزوجان أن يطليا منزلهما الجديد ببعض الألوان، وبعد طلائهما جدران المنزل القديم بعدد

من بطانات الألوان الأساسية يشعران بالنشوة، ويظنان أن جيرانهما عندما يرون منزلهما مطليًّا بالأزرق والأصفر والأحمر سيجدون متعة فى طلاء وتحديث منازلهم القديمة.

وأثناء محاولة الزوجين الجديدين الاستقرار فى الجيرة الجديدة، يوزعان دعوات على جيرانهم لحضور حفلة بمنزلهما، فيحضر البعض لكن الغالبية لا تحضر، وكان من بين حضور هذا الحفل من يرى أن التحديث الذى أجراه الزوجان الجديدان فكرة جيدة، إلا أنهما لن يفعلاه هم لأنفسهم أبدًا، وكان قلائل آخرون لا يبالون بهذا التغيير الجذرى، وكان ـ فى النهاية ـ هناك فريق معارض تمامًا لهذا التغيير. وفى محاولة من الزوج لينهض لدوره كقائد طبيعى، يطلب بحدة من جيرانه أن يكفوا عن الحديث فى هذا الأمر، فيخرج الجيران عن سيطرتهم على أنفسهم.

وعندئذ أعادت العديد من مواثيق وأصول الجيرة الحضور إلى الهدوء ومنعت من نشوب الفوضى؛ ولكن ماذا تتوقع أن يحدث عندما يظهر راغب فى القيادة بأسلوب القائد المتسلط المحبوب، أو إحدى صور شرطى الحى كما فى هذه الحالة؟ لقد انتخب "تونى" ـ الجار الجديد ـ انتخابًا غير رسمى ليكون وصيًّا على مواثيق الجيرة، فأخذ على عاتقه تفسير القواعد والحرص على أن يخفى كل فرد من الجيران وحدات التكييف خلف شجيرات الحديقة، والتنبيه شديد اللهجة للجيران الذين يتركون خراطيم الرى بخارج الحديقة. وكان من الواضح أن "تونى" يظهر سلطته، ويعمل على تمييز منزله لأنه لم يكن يحقق نجاحًا فى العمل. وقد وصل مستوى الإحباط والجزع لدى الجيران إلى درجة أدت إلى توحدهم والإطاحة بـ "تونى" كوصى على مواثيق الجيرة ومنفذ لها. ولا يختلف "تونى" عن القائد العسكرى من حيث إنه قائد مفروض، إلا أنه يختلف عن القائد العسكرى فى أن وجوده مرهون بمدى استعداد ناخبيه لتحمله. هناك فرق بين القائد القوى والقائد البغيض الذى يفرض نفسه.

والصراع الداخلى هو أقوى دليل على الإدارة الضعيفة، وفى هذه الحالة لا يمتلك أحد الأطراف القدرة أو الرؤية اللازمة لتأسيس قضية مشتركة أو عدو مشترك. إن أفراد الشمبانزى المنتمية لقبيلة واحدة قد تهاجم بعضهم البعض بصورة منتظمة، إلا أنه بمجرد أن يظهر فرد شمبانزى من قبيلة منافسة، ينصب تركيز كل أفراد القبيلة على الهجوم عليه. وأى قائد قوى يعرف كيف يوضح "الشمبانزى" الغريب لباقى أفراد القبيلة، أما القادة المتشددون فغالبًا ما يكونون العدو المشترك للجماعة التى يقودونها وبالتالى تكون جماعاتهم أكثر تماسكًا، والجانب السلبى هنا هو أن أطراف النزاع لا يتخلصون من خلافاتهم إلا لغرض واحد فقط هو: أن يفسدوا خطة هذا العدو.

وليس أى من هذين الأسلوبين بعيدًا عن الانبهار بشخصية القائد التى قد تتطور وتتمدد فى الفراغ، وكلا النقيضين غالبًا ما يخلقان الانشقاقات،ومع ذلك فالانشقاقات الناتجة عن القيادة المتشددة يستغرق ظهورها فترة أطول من الوقت، وهذان الأسلوبان للقيادة يطلبان حق الاستحواذ على السلطة كما هو الحال مع القائد غير الرسمى ذى النوايا النفعية.

من المؤكد أنك قد فرضت قيادتك على غيرك مرة واحدة على الأقل قبل أن تكبر بما يكفى لتتخذ قراراتك. فى الأسر التى تحتوى على فردين فقط غالبًا ما يكون أحدهما نظاميًّا (أى قائد متشدد) بينما الآخر خاضعًا – أو يبدو خاضعًا على الأقل. ومن هنا فإن تقسيم السلطة بين الوالدين فى المنزل المستقر مثال جيد على المشاركة فى السلطة والاستفادة من مواضع قوة كل منهما.

وفى بعض الحالات قد يتنازل القائد المفروض عن سلطته ـ عمدًا أو جهلًا ـ إلى شخص آخر يعد قائدًا طبيعيًا وذا شخصية أقوى. ويحدث هذا النوع من تحويل السلطة فى جميع المؤسسات من أصغرها لأكبرها.

ويوجد كلا النوعين من القادة حتى فى الأسر المكونة من شخصين فقط.

إن وجود مراهق ذكى وعقلانى فى منزل ملىء بالبالغين المشتتين والأطفال الهائمين يجعله ينشأ قائدًا غير رسمى، وأنا أعرف منزلًا حدث فيه هذا. فى مثل هذه الحالات يسلم الآباء الذين أشعرهم التعامل مع المشكلات بالعجز والشلل السلطة إلى ابنهم المراهق، أو الأسوأ من ذلك أن تظهر شخصية القائد الطبيعى القوى لدى الطفل فيرى أحد والديه أن قيامه بهذا الدور أمر مسلٍ ممتع، لكنه لا يعرف كيفية التعامل مع هذا الابن الرائع الذى نضج قبل الأوانٍ، ولك أن تستنتج هنا أن ذلك الوالد يلعب دور الوالد الضعيف أمام الأنا لدى طفله.

لابد لغالبية الناس فى الجماعات الاصطناعية ـ مثل مكان العمل ـ أن يتعاملوا مع رئيس لم ينتخبوه وليس لهم سلطان عليه. إن الرؤساء ـ من الزعامات الدينية والقيادات العسكرية ـ لم يتم انتخابهم إلا أن كلًا منهم يتمتع بسلطة هائلة يصعب تجريده منها. وهنا أيضًا يمكن للقائد الطبيعى أن يحصل على السلطة ويبدأ فى تولى المسئولية من خلال مباركة القادة المعينين، أو "يرتدون الشارات العسكرية للقادة" ـ كما يقول التعبير العسكرى.

ويقدم جيش الولايات المتحدة توضيحًا كبيرًا لهذا النوع من السلوك، حيث إن زوجة الجندى غالبًا ما تتقلد رتبة زوجها أو درجته، وعلى سبيل المثال تستطيع زوجة أى ضابط أن تتعامل مع مرءوسى زوجها كما لو كانوا مرءوسين لها، والأسوأ من ذلك أنها قد تحاول أن تتعامل مع زوجات مرءوسى زوجها أيضًا كما لو كن مرءوسات لها. وهذا ـ بالطبع ـ يخلق بعض الآليات الغريبة والمعقدة سواء فى بيئة العمل أو العلاقات الاجتماعية.

عندما يكون قائد وحدة عسكريًا قويًا فى أسلوب قيادته بالعمل ولكنه ليس بتلك القوة فى المنزل؛ فقد تتدمر تفاعلات من الممكن أن تكون متماسكة فى غير ذلك من الأحوال، وتتدهور الروح المعنوية.

أساليب القيادة المؤثرة

لا يوجد معيار معين لتحديد أسلوب القيادة الجيدة، إلا أن المعيار الوحيد - فى رأيى - هو الفاعلية. ومن خلال خبرتى فى العسكرية، فإن أساليب القيادة الفعالة تختلف وتتنوع، حيث هناك بعض القادة يمارسون القيادة بأسلوب الأب، وبعضهم مناور، وهناك آخرون يميزون أنفسهم بالدخول فى تحالفات.

الشمولى فى مقابل الديمقراطى

وهذا العنوان يمكن تلخيصه فى كلمتين بسيطتين هما: *الآمر فى مقابل الطالب*. وقد يبدو لك أن القائد "*الآمر*" رمز للقوة، إلا أنه ليس من الضرورى أن يكون هذا هو أسلوب أى قائد قوى، فهناك بعض المديرين المتشددين يطلبون من مرءوسيهم أن يفعلوا ما يريدونهم أن يفعلوه - كأن يسأل أحد مرءوسيه: "ما رأيك فى أن تتولى مسئولية بعض المهام الإضافية؟" - وهذا يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية هائلة، ومع ذلك فإن هؤلاء المديرين يعزلون من لم ينجحوا فى ظل هذا النظام. ومن خلال خبرتى الشخصية مع مدراء من هذا النوع، فإن رد فعل المدير تجاه الموظف الذى لا يستطيع التوافق مع طلب المدير لا يقتصر على التعبير عن خيبة الأمل بطريقة سريعة وقاسية، بل يتعداه فيخلق بيئة عازلة للموظف ينعزل فيها عن بقية زملائه. وغالبًا ما يخلق أسلوب الطلب مستوى من الالتزام أعلى كثيرًا مما يخلقه أسلوب الأمر بما يفعلونه؛ لأن القائد الذى يطلب يربط بين النتيجة التى ستحصل لها الجماعة وبين طلبه، بالإضافة إلى أنه يخلق نوعًا من الالتزام أشبه بالالتزام القَبَلى؛ لذلك فلا شك فى أن أسلوب الطلب قد يكون أحد أقوى أساليب القيادة.

الوضوح فى مقابل المراوغة

قد يكون القادة الأكفاء واضحين ومباشرين أو مراوغين يصعب تمييزهم والتعرف عليهم. تأمل هذين الأسلوبين القياديين وتأمل التنويعات عليهما.

١. **الواضح.** فى هذا الأسلوب القيادى يطلب القائد ما يريده مقدمًا سواء كان هذا القائد شموليًّا أو ديمقراطيًّا. قد يكون هذا القائد ذا شخصية قوية أو ضعيفة، لكن توقعاته من الآخرين واضحة. وتتمثل فائدة هذا الأسلوب فى أن الناس يعرفون جيدًا أين يقفون؛ وبالتالى نادرًا ما تحدث مفاجآت، أما الجانب السلبى لهذا الأسلوب فيتمثل فى أنه يخلق الكثير من المكائد الخفية؛ لأن مرءوسى هذا القائد أو من تحت قيادته قد يحاولون أن يجدوا سبلًا ليفسدوا بها فاعلية وتأثير قيادته. وأفضل أسلوب للتعامل مع هذا القائد أن تدرك أن قوله لك ما يريده تكتيكيًّا لا يعنى أنه سيطلعك على ما يحاول تحقيقه إستراتيجيًا. إنه لا يزال لديه مخطط كبير يستحيل أن يطلعك عليه، وكل ما هنالك ـ وببساطة ـ أنه لا يستخدم الاحتيال لتحقيق مخططه، بل يطلب بصراحة ووضوح كل خطوة فى مخططه الرئيسى ويحصل عليها.

٢. **لاعب الشطرنج.** يتعامل هذا النوع من القادة مع من حوله ـ سواء كان مرءوسًا أو ندًا له ـ على أنه قطعة شطرنج. ولاعب الشطرنج الماهر يدرك أن بإمكان أى شخص أن يقوم بدور البيدق الذى يوضع فى مربع يوقف من خلاله حركة الخصم، ومن الممكن لذلك الشخص أن يتمتع بالقوة القاتلة للوزير. وربما أطلع لاعب الشطرنج بعض الأفراد على خطته إلا أنه يستخدم اللاعب الخصم كآلية حجز حتى يبدأ حركته التالية. ولاعب الشطرنج بحاجة إلى أن يحيط نفسه بالقطع المهمة ليحمى نفسه؛ فالخطر

يحدث عندما يعجز البيدق عن الحركة، أو تتم التضحية بإحدى القطع المهمة، حيث غالبًا ما تفشل طريقة اللعب فشلًا ذريعًا. والنجاح والفاعلية فى لعب الشطرنج تتطلب قدرًا من الجاذبية الشخصية، أو النفوذ، أو كليهما.

وإلى جانب هذين النوعين، فهناك أنواع أخرى عديدة. تأمل - مثلًا - التنويعات على لاعب الشطرنج فقط: إنه قد يكون قائدًا عدوانيًّا يهاجم بجرأة، أو قد يكون قائدًا جبانًا يضحى فى جبن بالقطع المهمة أثناء ارتقائه للسلطة. وهذا الأسلوب من ارتقائه للسلطة يفرض عليه سلوكيات معينة: هل أعجبت طريقته فى اللعب من حوله، أم هل أقنع هو من حوله بطريقته؟

وكلا النموذجين من لاعبى الشطرنج محملان بالمسئولية؛ فالقائد العدوانى الذى يستخدم مرءوسيه كحقل ألغام من أجل معارضيه قد يظل قائدًا مؤثرًا فعالًا إلى أن تحدث أزمة ثقة لدى مرءوسيه ويبدءون فى التساؤل عن جدوى ما يفعلونه، أما القائد الجبان الذى يخطط للتضحية بمرءوسيه، فإنه قد يدفع ثمن هذا غاليًا إذا لم يكن لديه وازع أخلاقى، وما لم يحقق انتصارًا حقيقيًا. وفى كلتا الحالتين، قد يكون إدراك مراوغة القائد مدمرًا له وبشدة.

سرعان ما تظهر أزمة الثقة بالنسبة للقائد الواضح عندما يكتشف من يثقون بصدقه أن لديه أهدافًا أخرى خلف مظهره العادى، وربما لا يخفى القائد شيئًا بشكل متعمد، ولكن أتباعه قد يسيئون فهم هدفه طويل الأمد، أو يتعامون عن الحقيقة الواضحة. إن إدراك المرء لأنه اتبع بإرادته شخصا وثق به فأوصله إلى نهاية لم يكن يتوقعها قد يكون الحدث الأكثر إزالة للوهم فى الحياة. إن هذا الفهم المفاجئ من التابع لضعف إرادته قد يؤدى إلى تدمير هائل بالنسبة للقائد الواضح.

مـا أسلـوب قيادتـك، وإلى أى الأسـاليـب القيادية تستجيـب؟ إن وضعك

خطـة لتحصل بها على ما تريد يتطلب منك فهم الطريقة التى يتبعها القادة لتحفيـزك علـى الأداء، ونوعيـة الأساليب القيادية التى يمكنـك استخدامها لتحفيز الآخرين. وأيًّا كان الحال؛ فإن أداء المرء للقيادة بكفاءة ـ سواء كانت قيادته رسمية أو غير رسمية ـ يوصله لدرجة الشخص فوق النمطى.

العزل كأسلوب قيادى

إن الجماعة التى لا يأتيها تأثير من خارجها، أو لا تتواصل مع العالم الخارجى إلا من خلال مصدر تحكم هى جماعة معزولة، وأثر هذا العزل على السلوك قد يكون صادمًا كما أوضحت تجربة السجن لـ "زيمباردو" التى عرضناها فى الفصل الأول. وفى هذه الحالة يصبح القائد ـ سواء كان رسميًّا أو غير رسمى ـ مصدرًا للسلطة المطلقة للجماعة، حيث يسعى أعضاؤها لنيل رضاه.

لو أن قائدًا غير رسمى استحوذ على السلطة فجأة؛ فمن المحتمل أن يحدث تهجير.. سيشهد القائد الرسمى هجرة جماعية، وهو ما يتضح فى الهجرة الجماعية التى شهدتها ألمانيا أبان الحرب العالمية الثانية فى منتصف القرن العشرين. وكانت "ماريان" ـ المشاركة فى تأليف الكتاب الذى بين يديك ـ قد قامت بهجرة مشابهة عندما قررت الرحيل عن شركة مسرحية كانت تعمل بها بعد أن قرر مجلس الإدارة فجأة أن يوقف صرف رواتب الممثلين وهيئة العمل إلى أن يتم تحصيل إيرادات اشتراكات الموسم. لم يكن هذا القرار مخالفًا للقانون فحسب ـ فهناك دائمًا إعانة بطالة ـ بل كان أيضًا مهينًا بدرجة كافية لرحيل ستة أعضاء من أصل عشرة من هيئة العمل بمجرد أن اتخذ المجلس قراره.

أما القائد ذو الجاذبية العالية، فقد يستطيع إبعاد الأمور السلبية حتمية الوقوع لفترة أطول مما يستطيعه غيره، إلا أن تفكير هؤلاء ليس مهتمًا بـ "ماذا

يحدث إن حدث كذا؟"، بل "متى سيحدث كذا؟". وإذا استطاع هذا القائد الحفاظ على الأوضاع لفترة طويلة بما يكفى لإجراء التحويلات اللازمة فى معايير الجماعة، فإنه من المحتم أن يحدث التفكك عن المعايير المجتمعية. أما إذا لم يستطع فإن محاولاته تفشل.

إن منح القائد المزيد من الوقت ـ حتى إذا لم يكن ذا جاذبية عالية ـ قد يمكنه من إحداث تغيير كامل من خلال إهابته بالمعتقدات الجمعية وتغييرها ليعدل من تفكير الجماعة بما يؤدى إلى خلق الانبهار بشخصيته، وبهذا يكون قد غير الوعى الجمعى للجماعة، وتحدث مثل هذه الظواهر فى الطوائف التى تنشق عن الجماعة الدينية الكبرى؛ ولأن أتباع هذه الطوائف صاروا أكثر قربًا من أسلوب تفكير زعيم الطائفة، فإنهم يصبحون أكثر انتقادًا لسياسات وممارسات الجماعة الدينية الأم.

ولما كانت حاجتنا للانتماء والتميز تشكل الكثير من قراراتنا كبشر؛ فمن واجبنا على أنفسنا أن نوجه انتباهنا صوب أولئك الذين بمقدورهم أن يشبعوا لدينا هاتين الحاجتين. وهؤلاء الناس هم ـ على النطاق الأوسع ـ القادة المفروضون علينا سواء فى العمل، أو الحكومة. أما بالنسبة لمن يتولون الحفاظ على أعراف ومواثيق الجيرة فى منطقتنا السكنية، أو يستحوذون على السلطة فى اجتماع نادى الروتارى، فقد يكون لهم نفس هذا الأثر ـ إن لم يكن أكبر ـ على الشعور بالرضا المصاحب لإشباع تلك الحاجات. اسأل نفسك: ما مبرر هذا الشخص ليؤثر علىَّ بهذه الدرجة؟ هل هو يمارس السلطة المخولة له أم أننى أنا من أتنازل له عن سلطتى؟ هل هو حقًّا ذو شخصية جذابة أم أننى أنا من أراه كذلك نتيجة الظروف المحيطة؟ لو أنك فى موضع سلطة، ركز على هذه الآلية وطور مهاراتك، أما إذا لم تكن فى موضع السلطة الرسمية، فحدد تلك الآلية واستخدمها لتحسن من رؤية الآخرين لك.



الفصل ٣

فنيات جاذبية الشخصية

غالبًا ما يتجاهل البشر الأشياء الأكثر وضوحًا لدى غيرهم من البشر، ولا أستثنى نفسى من هذا الحكم. وأنا كدارس للسلوك البشرى أشبه كثيرًا "جين جودال" المعتية بدراسة فصائل الشمبانزى مع استثناء واحد، وهو أننى واحد من البشر الذين أدرس سلوكياتهم. ولذلك فإننى ـ وعلى الرغم من معرفتى الكثير عن الناس إلا أننى قد ـ أتجاهل أشياء أساسية فى سلوكيات الناس لأننى أنا نفسى مشارك فى التفاعلات الإنسانية.

عندما يلتقى الناس العاديون بشخص ذى جاذبية شخصية عالية، فما الذى يتذكرونه عن هذا الشخص؟ إن ما يقوله كل من قابلوا شخصًا ذا جاذبية متماثل جدًّا، سواء صار لقاؤهم به بشكل جيد أو سلبى. وسواء كان الانطباع الذى تركه ذو الشخصية الجذابة "لقد جعلنى أشعر كما لو كنتُ الفرد الوحيد فى الحجرة"، أو "لقد جعلنى أشعر كما لو كان كاملا"؛ فإن

هذا الانطباع قائم دائمًا على المشاعر وليس الحقائق.

يقول "جو واهلن" على موقعه www.ex-premie.org إن أتباع "تشارلز مانسون"، و"ديفيد كورش"، وغيرهما من الزعماء والقادة يصفون زعماءهم بأوصاف لا تصدق إلا على الخالق.

لقد تأملتُ كل القادة الدينيين، وكيف يوصف كل منهم بأنه ذو شخصية جذابة، فوجدت "كورش" ذا وجه يحمل تعبيرات الاضطراب الانفعالى، و"مانسون" يبدو رجلًا هائجًا مجنونًا، و"جيم جونز" مصابًا بجنون العظمة، و"مارشال آبلوايت" الذى استقى نصف تعاليمه ومريديه من مستشفى نفسية بمدينة هيوستون. وهنا سألت نفسى مرة ثانية كيف لهؤلاء الناس أن يُروا ذوى شخصيات جذابة؟ هل يطبقون مهارة معينة ليحققوا ذلك؟ هل يمكن وضع قواعد لجاذبية الشخصية؟ هل تلك الجاذبية شىء مقصود، أم كيميائى؟ بدأت أيضًا فى البحث عن تعريف جيد لكلمة "جاذبية الشخصية".

وكان أول ما فعلته فى سبيل ذلك هو البحث المعجمى لكلمة جاذبية الشخصية، فوجدت قاموس Merriam يعرفها على موقعه الإلكترونى بأنها "جمال أو إغراء جذاب فريد".

أما موسوعة ويكيبيديا فقد اعتبرتها نوعًا من دهن الثعبان وعرفتها كالتالى:

> "على الرغم من الصعوبة الشديدة أو حتى استحالة وضع تعريف دقيق لجاذبية الشخصية (نتيجة عدم الإجماع على معيار لقياسها من خلاله)، إلا أنه يمكننا القول إن جاذبية الشخصية كلمة غالبًا ما تستخدم لوصف سمة شخصية محيرة ويتعذر تحديدها، وغالبًا ما تتضمن ما يبدو قدرة "خارقة للطبيعة" أو عجيبة على قيادة الناس، أو سحرهم، أو إقناعهم، أو إلهامهم، أو التأثير فيهم.

والملحوظ أن كلا التعريفين لا يذكر شيئًا عن ميلاد الفرد مزودًا بجاذبية

شخصية على الرغم من أنه أحيانًا ما يحدث ذلك.

وهنا يواجهنا التحدى غير السوى منطقيًّا، فكيف لنا أن ندرس السحر الذى يمارسه أحدهم فى حين أننا واقعون تحت أثر تعويذته؟ والإجابة هنا تتشابه كثيرًا مع ما قاله "آرثر سى. كلارك" عن نظرية السحر عندما قال: "إن أى علم تطبيقى تقدم بشكل كاف هو إحدى الصور المميزة للسحر".

وكان ما فعلته هو أننى ابتعدت قدر ما أستطيع عن جاذبية الشخصية وقمت بتحليلها، فكانت خلاصة ما توصلت إليه أن الجاذبية فن أكثر منها سحرًا.

ولأن الجاذبية "يستحيل تعريفها" ويشار إليها بعبارات الأحاسيس؛ فقد أبت طبيعتى الفضولية إلا أن تُعرفها بألفاظ منطقية. لذلك بدأت بفرضية أننا إذا لم نستطع تعريف شىء، فأنى لنا أن نعرف أنه موجود أصلا؟ والإجابة إن هذا الشىء موجود إذا استطعنا التعرف على آثاره وتحديدها. والأثر فى حالتنا هذه هو الشعور والإحساس، وانطلاقًا من تسليمى بوجود جاذبية الشخصية ـ تلك السمة الشخصية المراوغة؛ تكون الخطوة التالية أن أتعامل معها مثل غيرها من السمات الإنسانية الأخرى كعملية أو مجموعة عمليات.

إن كل المحققين الأكفاء يعرفون أن ثمة عمليات محددة ويمكن تعريفها من شأنها أن تخلق الإحساس؛ ومن ثم فإن جاذبية الشخصية مجال فسيح للمناورة، وليس جاذبية الشخصية أمرًا متعمدًا دائمًا، بل قلما يلاحظها من يمارسها أو يحملها، ولا شك أن هذا جزء من غموضها.

وقد حان وقت كشف هذا الغموض من خلال العملية التى تترك أثرًا واضحًا، أو نمطًا من الاستجابات التى أسميها "فنيات جاذبية الشخصية".

وأنا أعتقد أن جاذبية الشخصية يمكن تعريفها وشرحها وأنها ليست غامضة على الرغم من أنها تحمل هالة من قدرات تنتمى لعالم غير عالمنا. والآن جاء دورك لتكتسب تلك القدرات.

إذا لم تكن ترى نفسك ذا شخصية جذابة، فإليك عدة خطوات من شأنها تغيير ذلك، أما إن كنت ترى نفسك جذابًا فإليك ما يزيد من جاذبيك

الطبيعية، ويمكنك من فهم كيف يمارس الآخرون جاذبية شخصياتهم عليك. والخطوات هى:

١. توضيح القيمة.
٢. التعرف على الفرصة.
٣. ضمان وجود جمهور.
٤. خلق الانتماء.
٥. تمييز الشخص المستهدف.

١: الخطوة الأولى: توضيح القيمة

فى عام ١٩٧٤ نشر "دونالد جيه. داتون"، و"آرثر بى. آرون" من جامعة بريتش كولومبيا نتائج دراسة عن العلاقة المحتملة بين الإحساس بالخطر والاستثارة الجنسية (حيث ثبت بعض الأدلة على زيادة الجاذبية الجنسية فى ظل القلق الزائد كما ورد فى مجلة "الشخصية وعلم النفس الاجتماعى" فى العدد الرابع من إصدارها الثلاثين لعام ١٩٧٤ من صـ ٥١٠-٥١٧). وخلاصة تلك الدراسة أن الرجال الواقفين على جسر مهتز على ارتفاع مائتى قدم أحسوا باستثارة جنسية أقوى تجاه الباحثة الأنثى الجذابة الموجودة على الجسر بدرجة تفوق الاستثارة التى أحس بها رجال آخرون موجودون على جسر ثابت.

وقال هؤلاء الرجال موضوع التجربة إن هذه الباحثة المرأة كانت على قدر كبير من الجاذبية. لماذا؟ لقد أوضحت المرأة الموجودة على الجسر قيمة لأنها:

١. جذابة. إذا قارنتها بمعايير المرأة الجذابة فى مجلات الجاذبية، فلن تجدها تنتمى لنفس الفئة، ومع ذلك فقد بدت أكثر جاذبية

مما كانت ستبدو فى شارع مزدحم فى نيويورك؛ لأنها فى هذا الموقف كانت تُرى بمعزل عن غيرها من النساء، ولم يكن أمام الرجال على الجسر غيرها ليقارنوها بها.

٢. **غير تقليدية.** هنا نجد امرأة جذابة ـ وأنا هنا أستخدم التعريف الذى سبق أن وضعته لها ـ على جسر مهتز خطر. إذا كنت رجلاً ـ عزيزى القارئ ـ فتذكر كم مرة قابلت امرأة جذابة فى لحظة كنت تعرف فيها أنك معلق على ارتفاع مائتى قدم وأسفلك جرف صخرى حاد.

٣. **ذكية.** لقد أجرت هذه المرأة الجذابة استبيانًا بخصوص البحث النفسى موضوع التجربة، وقد لا يبدو لك ذلك شيئًا مثيرًا، إلا أنه يضيف بعدًا مثيرًا لباقى مكونات الموقف.

وعلى الرغم من أن التجربة السابقة كانت تستهدف قياس حدة الاستثارة الجنسية، إلا أننا لو قمنا بدراسة مماثلة على جاذبية الشخصية سنجد أنها تؤدى إلى نفس النتائج. لقد ميز مجموع العوامل السابقة الباحثة الشابة وسط الرجال موضوع التجربة والموجودة بينهم. إن التميز البدنى كاف فى حد ذاته فى أغلب الحالات، ولكننا إذا أضفنا عوامل التميز الأخرى لدى تلك المرأة فسنراها ـ فجأة ـ متميزة للغاية فى عدد من الأمور.

قد لا تتمكن من استخدام ذلك العدد من عوامل التميز لتخلق لنفسك صورة متميزة قوية بما يكفى لتجعل جمهورك يرغب فى معرفة المزيد عنك، فالاحتمال الأغلب ألا تستطيع إظهار قيمتك لجمهورك إلا من خلال مثير واحد. وقد يكون هذا المثير بسيطًا كارتداء شىء مختلف يميزك عن الآخرين ويجعلك محط أنظارهم وتركيزهم، وإذا رأى جمهورك المستهدف هذا السلوك قيمة هزلية ـ مثلاً ـ فإنه لا يزال يظهر قيمة.

عندما كنت أستجوب معتقلين عربًا كان لدىّ شىء واضح لأظهر قيمتى، ولابد أننى كنت ذا قيمة؛ لأنه كان مطلوبًا منهم أن يتحدثوا إلى، ولأننى كنت

أحد الأمريكيين القلائل الذين يتحدثون لغتهم. ومع ذلك، فقد كان ينبغى علىّ فى الأسلوب ومجموعة مهارتى التى أوظفها لإقامة ترابط معهم واستجوابهم أن أوضح لهم قيمتى باستمرار. أما إذا دخلت الحجرة وهم يعرفون بالضبط ما أفكر فيه، وما عرفته، وما أحتاج إلى أن أعرفه، وخطتى لأجعلهم يتحدثون إلىَّ فلن أحصل منهم على معلومات تتجاوز ما أحصل عليه من أية قطعة أثاث فى الحجرة. إن المستجوب لابد أن يشعر بأن رأيى مهم، وأن لدىَّ أسبابًا مقنعة لأسأله أسئلة عن نفسه وعن أنشطته.

فلنتأمل هذه القيمة من منظور المصداقية. كشف عميل الاستخبارات الفيدرالية "جورج بيرو" مؤخرًا فى برنامج ٦٠ دقيقة أنه حقق مع صدام حسين من خمس إلى سبع ساعات يوميًّا على مدار أربعة أشهر من اعتقاله دون أن يظهر له أنه مجرد عميل استخبارات ميدانى، بل جعل صدام يعتقد أنه محقق رسمى عالى المستوى مسئول أمام رئيس الولايات المتحدة الأمريكية مباشرة ليحافظ على مصداقيته. وفى أثناء ذلك استطاع أن يُعزز من قيمته أمام صدام وذلك باللعب على غرور صدام.

وإظهار القيمة لابد أن يحيطك بحجاب، وإذا لم يكن لديك إلا ورقة مناورة واحدة وتسرعت فى إظهارها فقد فقدت فرصة إظهار قيمتك، أما إذا اتبعت أسلوب المناورة وأظهرت أن لديك الكثير من أوراق اللعب فستنجح فى إظهار قيمتك. وينبغى عليك هنا أن ترسم صورة ـ مكونة من عدة عناصر ـ من شأنها أن تطيل الوقت الذى تريد أن تحافظ فيه على أثر جاذبية شخصيك.

تقدم الحياة فرصا عديدة للتميز، وتختلف الأشياء المميزة باختلاف الناس؛ لذلك لابد أن تضع باعتبارك جمهورك المستهدف. فى ستينات القرن العشرين كان عدم ارتداء المرأة شيئًا معينًا (حامل ثدى مثلًا) يتضمن قيمة تتجاوز الهزل والتسلية، فقد كان هذا موقفًا سياسيًّا يميزها. ومع ذلك، فإن رأى الجمهور هو ما يحدد إن كان هذا السلوك من المرأة أمرًا مميزًا ينم عن شجاعة، أو كانوا ـ ببساطة ـ يحتقرونها لعدم تحشمها. وتحقيق مثل

ذلك التواجد يتطلب درجة كبيرة من الثقة بالنفس، ومع ذلك فهناك طرق عديدة أخرى تناسب الأشخاص الأكثر تحفظًا، والتى يستطيعون اللجوء إليها لتمييز أنفسهم وسط الجموع. وكل هذه الطرق تشترك فى شىء واحد، وهو أن يوضح من يتبعها للآخرين أنه ليس مجرد شخص نمطى.

والمرح صفة مميزة للغاية إذا كان الشخص المرح مرحًا بالفطرة، ويستطيع استخدام بعض المبادئ العامة كتوضيحه التعارض فى المواقف العادية لإثارة الضحك، ونقيض ذلك أن النكتة التى تستهدف إثارة الضحك مسألة ذاتية.

ومن الصفات المميزة الواضحة الخصائص البدنية مثل: الجمال، والرشاقة، والسرعة، وطول القامة، والخصائص الأخرى مثل: الثياب أو قلة ما يرتديه المرء منها. والمهم فى الحالات جميعًا توجه الجمهور المستهدف، فارتداء الملابس الفاضحة والذهاب بها لدار العبادة سيجعل المرء بمعنى من المعانى، أما المشاركة فى عمل خيرى تقيمه دار العبادة فسيكسبه قبولًا حارًا.

والقيمة التى توجدها لنفسك لابد أن تميزك على من حولك؛ ومع هذا لا تتعامل على أنك فعليًّا أعلى من غيرك؛ فالتمييز ـ أساسًا ـ مسألة إدراك، حيث إن من حولك يرى قيمتك وفقًا للطريقة التى تبدى بها تلك القيمة.

بعد أن قضيت فترة التدريب الأساسى فى القوات المسلحة تم نقلى إلى قاعدة جديدة للتدريب النوعى المتخصص. وعندما وصلت تلك القاعدة وجدت جنديًّا شابًا لا يقدمنى كثيرًا فى التجنيد يحاضر على كل الجنود أثناء سيرنا للقاعدة. وقد ساعد ذلك الجندى، والذى كان مسئولًا عن الرواتب الجنود على معرفة كيفية ملء استمارات الرواتب، وأوضح لهم كيفية تقاضيهم رواتبهم. وقف ذلك الجندى أمام حجرة مليئة بالجنود والضباط يقول إن على كل من يريد أن يحصل على راتبه أن يلتزم بالتعليمات. لم أحتمل رؤية هذا الشخص، فقد كان وجهه يحمل آثارًا قوية لحب الشباب وذا سفعات، ومع ذلك فقد كان يؤدى عمله أفضل من أى شخص آخر مما جعله شخصا ذا شهرة محلية بيننا؛ أى مميزًا. لقد كان الجميع ـ بما فيهم

من يعلونه رتبة ـ يبحثون عنه، ويريدون أن يستمعوا لما يقوله، ويحيطون به ليس للحديث عن الرواتب فقط، بل فى أحاديث عامة أيضًا. لقد ميزت هذا الشخص حقيقة أنه واجهة القسم المالى بالوحدة وأنه يلقى هذه التعليمات بصورة يومية على العديد من الناس.

تمرين: الملكية، والفعل، والمعرفة

اكتب قائمة بما تفعله أنت ولا يفعله الآخرون، وبما تملكه ولا يملكه الآخرون، ومن قابلته أو تعرفه جيدًا من ـ المشاهير من نوع أو آخر ـ ممن لا يعرفه غالبية الآخرين. لا تبالغ، بل اجعل اختياراتك واقعية قابلة للتحقق منها. ربما كنت تجيد العروض التقديمية، أو تجيد حكى القصص. هذا يعنى أنك تجاوزت الخطوة الأولى فى جاذبية الشخصية، فاعتبر ذلك دعامة.. شيئًا يمدك بالقوة والإمكانات.

فلنجعل هذا المثال أقرب: افترض أن زميلك فى العمل يجيد إلقاء العروض التقديمية التى يحوز بها إعجاب باقى زملائه، ومع ذلك تخلص فإنه لا يوظف هذه المهارة؛ وبالتالى يخسر فرصة استثمار العوامل المميزة له؛ لأنه ينظر لنفسه على أنه كم هو معروف بعد أن أظهر كل ما لديه بالفعل.

وربما ذكرك هذا الانزواء للذات الذى مارسه هذا الرجل بخبرتك مع معلميك، ومدربيك، ورؤسائك الذين لم يكونوا يدركون حجم مسئولياتهم. كم مرة شعرت فيها ـ عزيزى القارئ ـ بإعجاب بأحد مدرسيك أو أساتذتك ثم سألت نفسك بعد أن نضجت: "ما ذلك الذى كنت أفكر فيه؟". تعترف "ماريان" بأنها بعد تتلمذها أربع سنوات على أيدى مدرسات سيدات تعلقت

بشدة بمدرسها فى الصف الخامس واعتقدت أنه أكثر رجال الأرض وسامة، وعندما رأت صورة لخطيبته فى الجريدة شعرت بالارتباك، فلم يكن لديها من مقومات الجمال ما يجعلها أهلًا لامتلاك حبه الأبدى.

ويعكس رد الفعل الأولى ـ وهو شىء يقترب من درجة العشق ـ ذلك الجزء من النفسية الإنسانية التى تصنع جاذبية الشخصية. القيمة ـ كالجمال ـ بحسب عينى الرائى.

فى كتابه *The Game* (الصادر عن دار نشر William Marrow عام ٢٠٠٥) يسرد "نيل شتراوس" أسرار المراوغة التى تعلمها أثناء غزواته فى عالم الفنانين، ويقول إن ناصحه الشخصى "ميسترى" (أو السر) قد نصحه بأن يحقق ما أسميه أنا "التمييز". وإليك ما يقوله لوصف أول جهوده فى هذا الصدد:

"ارتديت من المعاطف على الموضة، والقمصان فاقعة الألوان، والكماليات الأخرى بقدر ما استطعت، واشتريت الخواتم والقلادات، وجربت قبعة رعاة البقر، والكوفيات من الفراء والريش، والقلادات الرقيقة، بل وارتديت نظارات الشمس ليلًا لأرى أى تلك الأشياء يجذب انتباه النساء لى، وكنت أعلم جيدًا أن كل تلك البهارج مبتذلة، ولكن نظرية الطاووس التى علمنى إياها "ميسترى" نجحت معى، فعندما كنت أرتدى شيئًا واحدًا على الأقل بارزًا كانت النساء يبدين اهتمامهن بى لدرجة تسهل بدء الحوار بيننا.

إن تجربة "شتراوس" هذه هى بداية استحواذ جاذبية الشخصية وتأثيرها على أى شخص، والمتمثلة فى جذب انتباهه.

اعلم أن العنصر الأساسى لنجاحك هو أنك ينبغى أن تقدم شيئًا من شأنه أن يشعر من تتعامل معه بأن كليكما متميز وله قيمة حقيقية. وبعض عوامل التميز طبيعية مثل الشكل الجميل، أو أية صفات بدنية جذابة أخرى،

والعوامل الأخرى يمكن اكتسابها وزيادتها مثل الكلمات جيدة الانتقاء، ونغمة الحديث الرائعة، والذكاء وسرعة البديهة. وهناك عوامل أخرى تتطلب نوعًا من التدبير لتأكيد قيمتك كنظرية الطاووس التى أوصى بها الناصح الشخصى لـ "شتراوس". وقد أعددت قائمة بهذه العوامل هنا ورتبتها بحسب درجة تفضيلها؛ فإذا كنت موهوبًا بأحدها بالفطرة، فإن لديك ميزة لا يتمتع بها غيرك، ولكن لا تنزعج إذا ولدت متوسطًا، فكل ما عليك - ببساطة - أن تنمى لديك مهارة. قد تقول: "فات الأوان"، أو تتساءل إن كنت بحاجة إلى ذلك الآن. عليك فى هذه الحالة بالخيار الثالث، وهو تدبر شىء. ربما لا يناسبك ارتداء كوفية من فراء الأفعى، ولكنك تستطيع أن تجد شيئًا يمنحك الفرصة التى تتطلع إليها.

تمرين: إظهار القيمة

جرب لترى مدى سهولة جذبك لانتباه أحدهم وحفاظك على هذا الانتباه، ويمكنك تجربة ذلك فى مكان عملك، أو فى حفلة، أو فى أى مكان آخر تكون فيه بصحبة آخرين. علق على حائط مكتبك شيئًا أنجزته، أو فزت به، أو ضع ريشة قرمزية على شعرك عند ذهابك إلى حفلة ما لم تكن مثلى؛ لأن من يرونك بهذه الحالة سيستغربون لدرجة لا يجدون معها ما يقولونه. فقط افعل، أو قل شيئًا يتناسب مع شخصيتك وخبرتك التى تميزك عن غيرك، وانتظر اقتراب الآخرين منك.

فكر فى المتغيرات التالية عند اختيار كيفية إظهار القيمة:

١. **استقبالية الجمهور.** ربما لا يناسبك أو لا ترغب فى أن تكون

أفضل لاعب بالدراجات النارية. إن جنوحك للغرابة فى مجال الخيال العلمى قد يكون مقبولاً من الجمهور، أما ذهابك إلى اجتماع عمل مرتديًا عدسات عينين حمراء اللون فهذا ليس مقبولاً.

٢. **الأثر التراكمى/ تفكير الجماعة.** وهذا المتغير يصف ظاهرة التأثير التى يغلب أن تحدث عندما يكون جمهورك معزولاً – أو معزولاً بدرجة على الأقل. تذكر أن تصور الذات يتكون وفقًا للمدخلات التى نتلقاها من الآخرين؛ ولذلك فإن تشويه هذه الصورة قد يحدث بسهولة فى حالات المجموعات التى تتلقى القليل من المدخلات الخارجية من الآخرين. افترض أن شخصا أظهر قيمة من خلال تدبره لصفة معينة، واستطاع أن يؤثر على فصيل فى جماعة منعزلة، ومثال على هذا الجماعة المنعزلة الجماعات القائمة على (الأخوة) – حيث أكثر درجات الانعزال. فى هذه الحالة قد يستعرض أحد أعضاء الجماعة مظاهر الثروة التى يرغب فيها كل فرد، ومن خلال هذا الاستعراض يحظى بقيمة حقيقية فى هذه الجماعة. ربما نظر أفراد الجماعة لهذه المظاهر على أنها أسلوب حياة، وهو ما قد ينتمى إلى النوع الطبيعى أو المكتسب من إظهار القيمة، وبعد مدة قصيرة تجدهم يقبلون هذا الفرد كقائد أو على الأقل يوافقون على قيادته لهم. وعندما تكتسب الجماعة أعضاء جددًا، أو تدخل فى علاقات اجتماعية مع جماعات أخرى يكون هذا الفرد قد اكتسب بالفعل قاعدة القوة التى من شأنها أن تمده بالقيمة الحقيقية لأنه ينال إعجاب الآخرين، وهنا لم يعد مضطرًا لاستخدام التدبر صفة لإظهار القيمة ليفتح لنفسه بابًا مع إخوانه لأنه الآن لديه قيمة محددة تمثل دعامة يستطيع استثمارها أثناء محاولته التواضع

مـع إخوانـه. (لم يكـن إلا القلائل من الناس مـن لديهم نوع من الحكـم الصـائب ليصـرحوا بأن ملابس الإمبـراطور الجديدة هى فى حقيقتها لا شىء!).

فكر فى هتلر.. إن هذا هو ما فعله باستخدام القمصان الصفراء ليوحد الأمة الألمانية، ولقد لعب هؤلاء الرجال أشباه العسكريين دورًا أساسيًّا فى رفع هتلر للسلطة بعدما نجح فى إعلاء قيمته فى أعينهم. وبعد ذلك استطاع هتلر أن يعلى من إدراك قيمته بفضل تفكير الجماعة.

ومجرد امتلاك صفة مميزة جيدة ليس كافيًا لخلق جاذبية شخصية، حيث ينبغى على صاحب تلك الصفة أن يعرف كيف يستغلها. هل يتمتع الجندى المسئول عن الرواتب السابق الحديث عنه بجاذبية شخصية، أم أنه يقوم بوظيفته فقط؟ على الرغم من أنه قد كان له معجبون إلا أنه فقد طريقه باتجاه جاذبية الشخصية؛ لأنه لم يكن معه خريطة يسير على هديها، كما أنه لم يولد بمواهب تساعده على خلق وإبداع مثل هذه الخريطة.

الخطوة الثانية: التعرف على الفرصة

لم يكن الجندى المسئول عن الرواتب الواقف أمام الجماهير يرى فى الناس المتدافعين عليه أكثر من عمل إضافى عليه الانتهاء منه، وأوضح للكثيرين منهم من المعجبين به أنهم لا يريدون التحدث معه إلا لحاجتهم لما يقدمه من معلومات. والحق أن الكثيرين منهم كانوا يريدون الثناء عليه، ومنحه فرصة لصقل مجموعة مهاراته. لذلك؛ فإن الدرس الأول الذى نتعلمه من هذه الخطوة هو: "لا تفترض شيئًا"، بل افتح عينيك وابحث عن الفرص التى تساعدك على التفوق، فأحيانًا ما تكون الفرص متاحة ولكنك تتعامى عنها. تخيل ما كان سيحدث – مثلًا – لو كان العميل "بيرو" قد اعتمد على الافتراض أثناء تحقيقه مع صدام.

لابد أن يعكس اختيارك للشخص المستهدف معرفة منك بأن لديه الاستعداد لتقبل إظهارك لقيمتك، وهناك العديد من الطرق لتحقيق ذلك، والطريقة الأسهل هى التعرف على لغة جسمه التى توضح درجة اهتمامه بمعرفة المزيد عن الموضوع المطروح.

وكتمهيد للشرح المستفيض الذى أقدمه عن لغة الجسم فى الفصل الرابع، أود أن أقدم لك ملخصا لإيماءات الجسم، وهيئته، وطاقته، وتركيزه – وهى الإشارات التى يستدل منها على الفضول. وللفضول درجات كثيرة تتراوح بين الفضول الظاهر على طرف، وعدم الاهتمام على طرف آخر. وعلى الرغم من التناقض بين هذين الطرفين إلا أن بينهما قواسم مشتركة من لغة الجسم. ولغة الجسم التى أصفها هنا هى العناصر البدنية التى تظهر لدى طفل يحصل على هدية العيد، والتى يشترك فيها مع مدير يتلقى ظرفًا مكتوبًا عليه "مهم":

- ⇦ زيادة مستوى الطاقة.
- ⇦ التركيز القوى على الشىء أو الشخص موضع الفضول.
- ⇦ رفع الحاجبين ـ حتى ولو كسلوك خاطف ـ الذى يدل على المفاجأة. وهذا قد لا يحدث ـ بالطبع ـ مع المدير بظرفه المكتوب عليه "مهم" إذا كان يصله ظرفان منه يوميًا أثناء إعلان الأرباح ربع السنوية.
- ⇦ إزالة الحواجز التى قد توجد بين الشىء أو الشخص محل الاهتمام؛ ففى حالة الطفل صاحب الهدية يتمثل هذا فى إزالة الأغلفة عن هديته الكبيرة، أما فى حالة المدير فى مكتبه فقد يضع الظرف فى مكان يسهل التوصل إليه على المكتب ثم يفتح الغلاف ويفض محتويات الظرف. وعندما نقيس الاستقبالية معك بشكل شخصى؛ فقد تتمثل إزالة الحواجز فى الالتفات

ومع تدفق الحوار، تصرف كفتاة الإغراء التى لا تظهر كل مغرياتها مرة واحدة، واحتفظ بالسر المشوق فى ذهنك، ولا تفصح عنه بالكامل؛ فالسرية إحدى أفضل الأدوات المميزة.

إن الموازنة بين إظهار القيمة والتواضع لخلق أفضل فرصة ليشعر من تتعامل معه بإمكانية التعامل معك بشكل مريح عملية صعبة ما لم يكن لديك شىء ذو قيمة حقيقية، والعكس صحيح؛ فالقائد السياسى ربما يستجيب لتملقك له بشكرك على انتخابك له رئيسًا، وهو يتحرك بحذر فيما يخص إظهار القيمة؛ لأنه يحاول أن يوضح لك أنه "كامل" فى نفس الوقت الذى يظهر فيه إنسانيته بإظهار ضعفه؛ أى حاجته لك ليصل إلى ما وصل إليه. إن إحداث هذا التوازن لا يضمن فقط أن تحافظ على تصور بأن ثمة سببًا يدعو للإعجاب بك ولكنه يوجد أيضًا أسبابًا تدعوه لعدم الخوف منك.

عندما نوازن بين هذين الشيئين يشعر من نتعامل معه بأنه مدعو للتحدث معنا ومشاركتنا ـ حتى ـ بمعلومات عن نفسه.

الخطوة الرابعة: خلق الشعور بالانتماء

يشعر جمهورك المستهدف بإمكانية التعامل معك، ويراك على أنك إنسان. وعندئذ عليك أن تستمع مصغيًا لما يقوله، وإذا كنت ترى هذا الأمر بسيطًا، فمن المحتمل أنك محاور سريع حاضر البديهة وتنتقل بسهولة من موضوع إلى الذى يليه. افهم من تتعامل معه، ودعه يتحدث بما يكفى لتكتشف الأشياء المشتركة بينكما ثم تظهرها له؛ فجميعنا بيننا أمور مشتركة، وإذا تحدثنا بما يكفى فسيمكننا اكتشافها.

ربما تعرف شخصا يسكن على بعد أربع بنايات من منزل ابن عم والدة من تتعامل معه، أو سيدة تخرجت فى المدرسة القريبة من منزله. هل تقيم هذه الحقائق العجيبة أساسًا للحوار؟ بالتأكيد، إذا كنت مميزًا من البداية

فستكون كافية. تذكر أن من تتعامل معه يتبع أسلوبًا طبيعيًّا فى التواصل، وهو إيجاد أرضية مشتركة. إنه يرغب فى توطيد علاقته بك لأنك ذو قيمة، وهذه هى طريقة الوصول إلى هذه الخطوة. اسمح لجمهورك المقصود بأن يخلق نوعًا من الانتماء لدرجة يشعر معها بأنه قريب منك، ومن ثم يقترب منك ومن "سحرك".

من أهم خطوات تحقيق النتيجة المرغوبة فى عالم التحقيقات إقامة وئام؛ أى التوصل إلى فهم مشترك، وهذا التعريف لا يتضمن المضمون الاجتماعى للكلمة: فالوئام بالنسبة للمحققين يعنى مكانًا للحوار ذا إطار عمل يسمح بتبادل الأفكار بعيدًا عن علاقة الأصدقاء ببعضهم، حيث إن أحد طرفى الحوار فى التحقيقات ذو سلطة والطرف الآخر يدرك ذلك.

ومع ذلك فالترابط بين المحقق والمستجوب قد يحدث بسرعة كبيرة، عندما يقوم على فهم المستجوب لأن المحقق يتقبله على بعض الأصعدة أيًّا كانت درجة سطحية هذا التقبل، وإذا ما حالت القدرات اللغوية، ومعرفة المحقق بأعمال المستجوب، وغير ذلك من عوامل "السحر" دون التواصل بين المحقق والمستجوب؛ فعلى الأول أن يذكر الثانى بأرضية مشتركة، وليس معنى هذا أن يتساوى الاثنان فى "السحر"، بل يعنى أن على المحقق أن يجد مجالاً يستطيع فيه الاثنان أن يتحدثا بمصداقية. إن المحقق يضع إطار العمل الذى يمكن من خلاله تقاسم الأفكار، فليس الوئام – إذن – إلا جسرًا.

ومع ذلك لا تواصل عملية الترابط هذه وإقامة الوئام للأبد، وإلا ستفقد سحرك مثل المحقق الذى يوضح كل شىء للمستجوب من البداية، بل أوصل الشخص المستهدف لمرحلة يشعر عندها بالارتياح لإخبارك مبرره فى رؤية نفسه مختلفًا ومهمًا، وستدرك أنت ذلك عندما تتاح لك الفرصة. عندما تسمح له بالحديث عن نفسه فإنك تبدى شهامة. وليس هذا أمرًا صعبًا، ومع ذلك سأقدم لك فى الفصل الرابع الأدوات التى تمكنك من الاستماع الفعال إذا لم تسر محاولاتك الأولى فى الاستماع لمن تتعامل معه كما ترى أنه ينبغى لها أن تسير.

الخطوة الخامسة: تمييز الشخص المستهدف

عندما يشعر الشخص المستهدف بالارتياح الكافى للتحدث معك؛ فمعنى هذا أنك أقمت وئامًا كافيًا معه فاكتسب إحساسًا بالانتماء. لقد وضع أساسًا لعلاقة بينك وبينه، وأصبح مستعدًا للبناء على ذلك الأساس.

يصدر الكثير من المعلومات من البشر عندما يتحدثون، ومن أصعب ما نعلمه للمحققين الشباب هو كيفية إخفائهم ما يبحثون عنه لدى المستجوب. إن انشغال بالنا بأفكارنا يجعلنا نسقط أثناء حديثنا كلمات وأفكارًا مفتاحية أثناء حديثنا عن أشياء أخرى، بل إننا - حتى - عندما نطرح سؤالاً؛ فإننا غالبًا ما نوحى بما يدور بعقولنا من معلومات، وهو ما نطلق عليه فى عملنا بالتحقيقات "الدليل من المصدر".

إن لديك مجموعة مهارات تمكنك من تتبع هذه الخطوات، والكتاب الذى بين يديك يمنحك أساليب صقل تلك المهارات. هل تلاحظ أثناء حواراتك فى إحدى الحفلات أن الحوار الجيد ينساب سلسًا كجدول ماء يسير منحدرًا مع انحدار ارتفاعات الأرض ؟ وإليك مثالاً عن كيفية تتبع "الدليل من المصدر": لاحظ أين ذهب من تتعامل معه بأفكاره التى عبر عنها، وعندما تستشف منه شيئًا مهمًا حفزه على الاستفاضة. إن سماحك للشخص المستهدف بالتعبير عن أفكاره وآرائه وتمييز ذاته يجعلك تنقله من مستوى إلى آخر على هرم ماسلو، وتكون نتيجة ذلك أن يشعر بأن لديك نوعًا من السحر، أو أن أسلوبك متطور تمامًا – إذا استخدمنا تعبير "آرثر سى. كلارك".

إنه من الصعب على من تسلط عليهم الأضواء النجاح فى الإظهار الدائم للقيمة، وأنا هنا لا أعنى شخصًا فى شهرة "براد بت" - الذى يلتف الناس حوله داعمين صورته العامة كشخص فائق الإثارة، وفائق الموهبة، وفائق الخيرية، بل أعنى من يعمل فى شركة ويخضع لفحص يومى من رؤسائه، وزملائه، ومرءوسيه. إن المدخلات اليومية لهؤلاء قد تدمر إظهارك للقيمة.

ولذلك؛ فإذا أردت أن تقوى إظهارك للقيمة فى هذه الحال، فينبغى أن تحيد نفوس المحيطين بك؛ أى أن تجعلهم يرون قيمتك كمعيار ذهبى تقاس عليه قيم الآخرين. قد يبدو هذا لك صعبًا إلا أنك إذا نظرت إلى من حولك ممن يفعلون هذا يوميًّا؛ فستدرك أنه أمر قد يكون سهلًا جدًّا. إذا كنت تذهب إلى قفص النمر كل يوم فإن هذا قد يكون معيار التميز، وإذا قدمت أفضل عرض تقديمى فى العمل أسبوعيًّا فإن هذا قد يكون المعيار. هل تعرف هذا الأسلوب؟ إنك تخلق أثر كرة الثلج الذى يجعل الآخرين يرون قيمتك، ويقدمون لك دعامة ملموسة لتستثمرها.

تمرين: كشف القيمة الزائفة

خذ بعض الوقت بين إبدائك للقيمة ولاحظ الأثر الذى تركه على علاقتك بمن تتعامل معه، وإذا استطعت اختزال" خطوة إظهار القيمة" مع شخص تقابله؛ فلاحظ مدى انخفاض أثر جاذبية شخصيتك عليه. والآن، وبعد أن عرفت خطوات جاذبية الشخصية؛ فاستخدمها للسيطرة على استجاباتك، واعلم أنه كلما ازداد العامل المميز وضوحًا، زادت صعوبة مقاومته. أنا أعرف أناسًا كانوا يكرهون بيل كلينتون بسبب سياساته إلا أنهم بعد مقابلته افتتنوا به.

خلاصة القول: إن جاذبية الشخصية ليست هالة سحرية تكمن بداخل الفرد مطلقًا، بل هى قدرته على تحريك غيره بين مستويات هرم الحاجات، والتلاعب السريع بهم بين مستويى الانتماء والتميز. وأخيرًا، فإن جاذبية الشخص هى الأثر الباقى. إنك عندما تترك ذا الشخصية الجذابة،

وأنت تشعر بأنه الأكثر فى كل شىء (ذكاءً، وجاذبية، وحكمة) من بين البشر؛ فإنك تمنحه بعض القيمة فيصبح أكثر جاذبية شخصية.

وأغلب الناس لا يمارسون المهارات بشكل مقصود حتى يظهروا ذوى شخصيات جذابة، بل أعتقد أن معظم الناس عرفوا مجموعة من العمليات التى تمنحهم القدرة على تحقيق النتيجة التى نعرفها باسم جاذبية الشخصية، ولا أعتقد أن هذا أحد مظاهر فساد الشخصية ولكنه صقل ذكى لعملية تحدث بمرور الوقت.

إن هذه دائرة آلية لا تختلف عن أية عملية أخرى من حيث تطلبها منك أن تهذبها وتصقلها. لا ينبغى أن تتوقع أن تنتقل من شخص عادى إلى شخص مثل بيل كلينتون فى خلال أسبوع باستخدام هذه العملية، فلابد أن تعمل على الخطوات التى تحتاج إلى جردها، وأن تعرف إن كان ما لديك من قيمة طبيعية، أم مكتسبة، أم مصطنعة. وإذا كان ما لديك من قيمة طبيعيًا، فلا بأس بإضافة طبقة من القيمة المكتسبة؛ فالناس ستقدرها تقديرًا أكبر، أما إذا كان كل ما لديك الآن هو قيمة مصطنعة فعليك أن تتمهل فى خلق قيمة لنفسك من خلال اتباعك هذه الطريقة.

جاذبية الشخصية عن بعد

على فرض وجود تركيبة لجاذبية الشخصية تحققها الخطوات التى أجملناها سابقًا؛ فكيف للمرء أن تكون له جاذبية شخصية عن بعد؟ ربما أنك لم تقابل "جون إف. كيندى"، أو الأميرة ديانا أثناء حياتهما. ومن المحتمل أيضًا أنك لم تتحدث مع باراك أوباما، أو بيل كلينتون، أو الملكة إليزابيث الثانية، ومع ذلك فإن تركيبة جاذبية الشخصية واحدة لا تتغير، وإن كان ثمة اختلاف فهو أن هؤلاء الأفراد مسلط عليهم الأضواء دوليًّا؛ لذلك تتهافت الناس على الرسالة التى يتلقونها من هؤلاء عبر الصورة، والمثير هنا أن هذه

الرسالة لا تختلف عنها إذا قابلوا هؤلاء الأفراد شخصيًّا. لا يستطيع معظمنا التعرف على أحد هؤلاء على حقيقته، بل يتعرف فقط على جانب واحد لهذا الفرد المعقد، وهو الجانب الذى يريدنا أن نراه. إن هؤلاء الأفراد يواصلون إظهار قيمتهم لك رسميًّا عن طريق وسائل الإعلام ويجعلونك تشعر نحوهم بالانتماء؛ ففى حالة السياسى تجد أنه يسمح لك بفرصة التميز عن طريق ربط نفسك بشخص أو قضية عظيمة، وكلما نجح فى تقوية هذا الشعور لديك، زاد استعدادك لاستثمار وقتك ومالك فى نجاحه.

نقيض جاذبية الشخصية

إن نقيض جاذبية الشخصية هو "النَفَس السلوكى الكريه" — وهو حالة كسولة كريهة تبعد ولكنها لا تدفع بعنف، وربما كان وجه الشبه بينها وبين جاذبية الشخص أنها "يصعب تعريفها بدقة"، أو أنها "صفة شخصية غامضة مبهمة". أما وجه الاختلاف بينهما فيكمن فى أن هذه الخاصية تثير إحساسًا بالبعد لا بالمودة. وأيًّا كان تعريف هذه الصفة وخصائصها؛ فإنها ليست الصفة التى ينبغى أن تحاول تحقيقها حتى إن أردت أن تتخلص من أحدها؛ ولذلك فلن نخصص جزءًا فى هذا الكتاب عن "فنيات نقيض جاذبية الشخصية" على الرغم من وفرة الأمثلة على هذه الخاصية، والتى يبدو بها الشخص الشهير كما لو كان يعمل لتحقيق نقيض جاذبية الشخصية. والناس لا ينجذبون لمثل هذا الشهير إلا لشهرته أو موهبته، إلا أنه أبدًا لا يهذب نفسه، بل يخيب مشجعيه، وهوليوود مليئة بأشباح من كانوا مشاهير لكنهم ارتكبوا أخطاء قاتلة بإدارة ظهورهم لمعجبيهم قبل اكتساب نفوذ كاف للإعراض عنهم.

إذا أردت أن تخرج شخصًا من حياتك، فبإمكانك استخدام فنيات جاذبية الشخصية لتهبط به إلى أسفل هرم الحاجات إذا أردت أن تنتهج معه أسلوبًا سلبيًّا، أو أن تتلاعب به بأن تضعه بين مجموعة نظراء جديدة إذا أردت أن تنتهج معه أسلوبًا إيجابيًّا.


الجزء ٢
أدوات التبادل

الفصل ٤

أدوات الحصول على ما تريد

يستخدم المحققون مجموعة من الأدوات المعقدة عند استجواب السجناء، وعندما أُسأل عن ماهية التحقيق فغالبًا ما أصفه بأنه ليس أكثر من مهارات شخصية قوية فى التواصل، وهذه المجموعة المعقدة من الأدوات محدودة ويمكن توضيح طريقة استخدامها. وأود هنا أن أؤكد على أن استخدامك لهذه الأدوات لن يدركه أغلب الناس؛ لأن استخدامها يحدث ببساطة دون ملاحظة وغالبية الناس لا تعرفها.

وجميع هذه الأدوات تنتمى إلى عالم التحقيقات، حيث تعلمنا أنها طرق فعالة للتأثير على سلوكيات البشر. ولا شك أن المحققين يتمتعون بأدوات أكثر مما نوضحه فى هذا الفصل، إلا أن بإمكانك من خلال هذا الفصل أن تكتسب نظرة شاملة عن طريقة استخدام هذه الأدوات لتجعل الناس يفعلون ما تريده.

كانت البداية بالتركيز على الدوافع الإنسانية ـ أى توضيح سبب نجاح الكتاب الذى بين يديك ـ وذلك مكننى من التمهيد لعرض مجموعة من الدروس المعقدة للغاية مما تعلمته على مدار سنوات من العمل بالتحقيقات وتعليم الناس كيفية التعامل مع التحقيقات رغم أن غالبية المحققين لا يمارسون كلا الدورين، فهم لم يتعرضوا لخبرة علماء النفس ليكونوا محققين جيدين أو لم تتح لهم فرصة تعليم غيرهم فن التعامل مع أدوات التحقيق والتحايل عليها، ونتيجة ذلك أن غالبية المحققين لا يستفيدون أبدًا من هذه الدروس؛ لأنهم لا تتح لهم النظرة المتعمقة لسبب نجاح الأشياء بالتوافق مع النظرة الفاحصة للأدوات الأساسية للتحقيقات. تعامل مع هذا الفصل على أنه معلم لمبادئ استخدام هذه الأدوات وسنقدم تفاصيل تطبيقها فى الفصول اللاحقة من الكتاب.

وإذا أردت أن تعرف المزيد من تفاصيل هذه الأدوات ذاتها، وتوضيحات لكيفية تطبيقها فى مختلف العلاقات الشخصية والمهنية، فربما يجدر بك الرجوع إلى كتابينا الأساسيين فى الموضوع "كيف تكتشف الكذاب"، و"يمكننى أن أقرأك كما أقرأ كتابًا". وهذان الكتابان يستهدفان مساعدتك على زيادة قدراتك كمفاوض، أو كبائع محترف، أو مغوٍ، أو سياسى، أو محامٍ، أو حتى كوالد.

وفى هذا العرض الموجز، سأتبع أسلوبًا منهجيًّا لتعليمك هذه الأدوات لتحقيق هدف محدد، وهو جعل الناس يفعلون ما تريده. سأوضح لك ـ بدءًا بالأمور الأساسية وانتهاءً بالأمور المعقدة ـ كيف توظف تلك الأدوات معًا لتحقق التأثير السريع على سلوكيات الآخرين.

والأدوات التى تحتاج إليها تندرج تحت خمسة أصناف، هى:

١. توجيه الأسئلة.
٢. المحركات أو الأساليب النفسية
٣. لغة الجسم/ الخط الأساسى.

٤. جس النبض.
٥. الاستماع الفعال.

ويستخدم المحققون جميع الأدوات السابقة لاستخلاص المعلومات والتأثير على سلوك الآخرين من خلال التحكم فى حالتهم الانفعالية. وتعلم توجيه الأسئلة بفعالية لا يساعد المحقق فى استخلاص المعلومات الحقيقية فحسب، بل يساعده أيضًا على وضع إطار عمل للموقف الذى يستوعب به المستجوب المعلومات فضلاً عن أن فن توجيه الأسئلة يساعد المحقق على أن يضع المستجوب فى موضع يستطيع عنده أن يطبق عليه أسلوبه المتبع، أى المحرك النفسى أو أسلوب المناورة الذى يتغير بحسب ما تعرفه عن حاجات الفرد، ورغباته، وشخصيته، وحالته العقلية. بمجرد أن يفهم المحققُ المستجوب ويبدأ الأخير فى التعاون مع الأول يمكن للمحقق أن يستخدم مزيجًا من أسلوبه والتوجيه المحترف للأسئلة ليقلل تدريجيًّا من خيارات المستجوب ويكتسب إذعانه له. وتقدم لغة الجسم للمحقق رؤى عن الرسائل غير المنطوقة للمستجوب كما تمكنه من توفيق آلياته مع المستجوب. والفهم الجيد للرسائل غير اللفظية للمستجوب يساعد المحقق على التعرف على توقيت استجابة المستجوب للأسلوب المتبع وتوقيت عدم استجابته له، ويستطيع المحقق من خلال الاستخدام المتناغم لهذه المهارات التواصلية القوية أن يحول العدو إلى مصدر معلومات موثوق.

توجيه الأسئلة

يمكن تشبيه توجيه الأسئلة بالمقود حول عنق الكلب؛ ففى بعض الحالات يربط هذا القيد بلطف بين الكلب وصاحبه، وفى حالات أخرى يساعد هذا القيد صاحب الكلب على جر كلبه بالاتجاه الذى يريده أن يسير فيه، وفى أحيان أخرى يجر الكلب صاحبه الذى لا يعرف ماذا يفعل إلى حيث يشاء.

وأنا أصنف الأسئلة كما يلى: أسئلة مباشرة، وأسئلة للسيطرة، وأسئلة مكررة، وأسئلة دلالية، وأسئلة مركبة، وأسئلة ماكرة، وأسئلة سلبية، وأسئلة غامضة. جدير بالذكر أن المحققين يتم توصيتهم بعدم استخدام بعض هذه الأسئلة، إلا أنها جميعًا قد تكون مفيدة فى بعض الأحيان.

والأسئلة الجيدة هى تلك التى يسهل فهمها، وتستخدم فيها كلمات الاستفهام الأساسية مثل: من، وماذا، ومتى، وأين، ولماذا، وكيف، وماذا أيضًا، أما إذا فشلت كل هذه الكلمات، فيمكن استخدام الأصوات مثل "ها؟" الأسئلة الجيدة تساعد المستجوب على أن يجيب بأسلوب السرد مما يمكن المتحدث من جمع المزيد من المعلومات. أما إذا كان غرض الأسئلة السيطرة على الحوار، فإن الأسئلة الدلالية، أو الغامضة، أو المركبة تكون أكثر فائدة. والأسئلة يمكن استخدامها كآليات للتحكم بغرض توجيه من يوجه له السؤال للموضع الذى تستطيع عنده أن تطبق الأسلوب النفسى الذى تريده عليه.

الأسئلة المباشرة

كل ما عليك فى هذا النوع من الأسئلة هو أن تسأل عما تريد أن تعرفه، والسؤال الجيد هو الذى يساعد الموجه له على أن يجيب بطريقة سردية وانسيابية. ومعظم الأسئلة التى تطرحها من هذا النوع، وكلما كانت الإجابة عن السؤال أطول، زادت خياراتك لتستنبط من المعلومات الواردة فيها سؤالك التالى، أى أنك فى هذا النوع من الأسئلة تتبع محتوى الحديث.

أسئلة السيطرة

وهى الأسئلة التى تعرف إجاباتها مسبقًا، ونحن — فى عالم الاستخبارات – نستخدم هذا النوع من الأسئلة لنعرف إن كان الفرد يقول الحقيقة أم لا. إننى أسأل المستجوب ببساطة: "أين كنت يوم الثلاثاء؟"، لكننى أطرح عليه هذا السؤال لأعرف إن كان سيكذب علىَّ أم لا، ولأرى إشارات لغة جسمه

عندما يقول الحقيقة. واستخدام أسئلة السيطرة لا حدود له، والمحقق الجيد يستخدم هذه الأسئلة ليوجه الحوار وجهة جديدة، أو ليضغط على المستجوب ليصل للحقيقة.

الأسئلة المكررة

السؤال المكرر هو طرح أو إعادة طرح نفس السؤال بطريقة أخرى. والأسئلة المكررة طريقة أخرى للتحقق من مدى صدق المستجوب؛ فلو قدم إجابات متباينة فى كل مرة، فثق فى أنه يكذب. وثمة طريقة متطورة لهذه النوعية من الأسئلة تتمثل فى تقسيم السؤال إلى أسئلة فرعية قد تقدم اختلافات وفوارق دقيقة فى الإجابة، وبعدها نوحد الإجابات المتعددة لنصل للحقيقة كاملة.

الأسئلة الدالة

تتم توصية المحققين بتجنب مثل هذا النوع من الأسئلة أثناء ممارسة التحقيق؛ لأن هذا النوع من الأسئلة يوصل للمستجوب ما يود المحقق سماعه. ومن المثير للسخرية أنك إذا أردت أن تجيد الحصول على المعلومات من الناس، فينبغى أن تجعلهم يتحدثون أولًا ـ وهنا دور الأسئلة الدلالية. غالبًا ما تتطلب مناورتك لأحدهم للوصول به إلى حالة تسمح لك بتطبيق الأساليب النفسية عليه بنجاح استدراج هذا الشخص إلى الحديث. والأسئلة القيادية هى الأكثر فائدة فى بناء سؤال المتابعة الناتج عن الإجابة، وينتج عن هذه الأسئلة إجابات "نعم أو لا" مختصرة. ويتضمن الكثير من هذه الأسئلة صيغة المبنى للمجهول كما يتضح من السؤال الدال الذى طرحه "دان راذر" ـ المعلق بمحطة CBS الإخبارية فى٢٤ فبراير، ٢٠٠٣ ـ على صدام حسين: "سيدى الرئيس هل تتوقع أن تهاجموا من قوات التحالف بقيادة أمريكا؟" إذا لم تكن تحاول متأنيًا أن توجه من تستجوبه باتجاه معين، فإن بدءك سؤالك بكلمات مثل: "هل تتوقع"، أو "هل كنت تتوقع" يدل على أنك ينبغى أن تغير تركيبة

السؤال. والأسئلة الدلالية لها قيمتها فى تحقيق السيطرة على الحوار؛ لأنها تصاغ لمساعدتك على تجاوز نقطة منطقية يعانى شخص من صعوبة معها.

الأسئلة المركبة

وهذا نوع آخر من أساليب طرح الأسئلة والذى ينصح بالابتعاد عنه لأنه نوعية مضللة من الأسئلة، فعندما تسأل أحدهم مثلًا: "هل ذهبت إلى المتجر أم إلى المصرف؟"، يصبح على المستجوب أن يجيب بأحدهما، ومع ذلك فقد يهرب من هذا السؤال بالرد عليك بالإجابة "لا" إن لم يكن متيقنًا مما طرحته عليه. تذكر أن هدف علم التحقيق هو استخلاص أكبر قدر من المعلومات فى أقل وقت ممكن، وعلى الرغم من ذلك من الممكن أن يكون السؤال المركب جزءًا من فن الاستجواب لتحقيق أغراضنا.

بإمكانك فعلياًّ أن تهز توازن المستجوب من خلال السؤال المركب، فعلى سبيل المثال يمكنك أن تسأل أحد الموظفين "هل أجريت الاتصال بالعملاء أم انتهيت من كتابة ومراجعة العقد الخاص بالسيد "سميث"؟" هذا السؤال يترك للموظف أن يخمن أى الأمرين يكون أكثر أهمية بالنسبة لك. وهذا قد يكون الخطوة الأولى فى جعل الموظف يتأخر فى العمل ليحدد أى الأمرين لم ينجزه بعد أثناء محاولته تفسير معنى سؤالك.

الأسئلة المسجلة

وأفضل أن أعتبر هذا النوع أسلوب استعداد أكثر من كونه نوعية محددة من الأسئلة. غالبًا ما يطلب من المحققين أن يلموا بالموضوع المطروح للتحقيق فى خلال ساعتين؛ وكنتيجة لذلك يعد المحقق أسئلته مقدمًا ليضفى عليها الصيغة والمحتوى المناسبين، وفى العالم الواقعى قد تكون الأسئلة المسجلة مفيدة خاصة حينما تواجه فردًا بنفس ما قاله من كلمات، أو أثناء مناقشة مشكلة اجتماعية معقدة.

الأسئلة المنفية

ألست معجبًا بـ "هيلارى كلينتون"؟

كيف للمرء أن يجيب عن سؤال كهذا؟ وهل تتضمن الإجابة أية معانٍ حقيقية بالنسبة لأى شخص غير السائل؟ وهذه الأسئلة من أنواع الأسئلة التى يتم توصية المحققين بالابتعاد عنها لأنها تحدث تشويشًا. وعلى الرغم من ذلك، فعندما تحاول أن تناور أحدهم بطرح مثل هذه الأسئلة ربما لا تحصل إلا على التشوش، ومع ذلك حافظ على هذه النوعية من الأسئلة بين أدواتك.

الأسئلة الغامضة

فى عالم التحقيقات، إذا لم يتضمن السؤال أسماءً، أو تواريخ، أو ظروفًا محددة ودقيقة؛ فإنه يعتبر السؤال سؤالاً غامضًا. ومن أمثلة هذه الأسئلة: "هل كنت معهم؟". ولزيادة الأمر توضيحًا نقول إن هذه الأسئلة هى القاعدة والمعيار فى الحوارات اليومية، وهى لا بأس بها لأن الجميع يدركون سياق الحوار، ولا يحاول أيهم أن تكون له اليد العليا فى الحوار من خلال الخداع أو المراوغة. ومع ذلك؛ فكلا الأسلوبين موجود فى المراوغة أو التحقيقات. إن الاستخدام العمدى أو غير العمدى للضمائر أو الأفكار الغامضة قد يؤدى إلى لبس لدى أى الطرفين فى الحديث؛ فموجه السؤال – الذى يريد أن يبعد بالطرف الآخر بعيدًا عن تسلسل الأحداث – قد يتخطى بالحوار فيبدأ من منتصفه ويتحدث مثلاً عن حساب التكلفة وعن الأفراد الجدد فى قسم المبيعات بسؤال مثل: "هل تستغلهم؟" فيتورط المتلقى أمام رئيسه بإجابة كهذا: "إننى كثيرًا ما أذهب لتلك الشركة، فربما فعلت ذلك أحيانًا". وعندما يسأل المستجوب: "حقًّا؟ لقد كنت أمزح معك وحسب بشأن الموظفين الجدد". وعندئذ لا يعرف أحد من الحاضرين إن كان السؤال بريئًا وأسيئت صياغته، أم أنه محاولة احتيال.

تمرين: كيف يفعلها المحترفون؟

أنصت إلى أجزاء من اللقاءات التليفزيونية التى يجريها "لارى كنج"، أو إلى العروض الكوميدية التى تعرض فى وقت متأخر من الليل، وحدد نوعية الأسئلة المطروحة. صنف هذه الأسئلة سواء من ناحية نوعها، أو على أساس إن كانت الأسئلة "السيئة" قد تم التعامل معها بمهارة.

وبالإضافة إلى أهمية الأسئلة فى استخلاص المعلومات المتعلقة بالقضايا؛ فإنها تمنحك رؤى وأفكارًا عمن تتعامل معه، وهى أيضًا أدوات مؤثرة فى إدارة الحوار، وبإمكانك أن تستخدم سلسلة من أساليب توجيه الأسئلة التى لا ينبغى على العاملين بالمفاوضات ـ مثلًا ـ استخدامها حتى توجه حوارك مع أحدهم نحو النتيجة المستهدفة اكتشاف جوانب معينة لدى من تتعامل معه. عندما تعتقد أن أحدهم مخادع، أو إذا كنت تريد الحقائق الخالصة، فافعل ما يفعله المحققون وتجنب ما يتجنبونه من أسئلة ـ الدالة، والمركبة، والمنفية. غالبًا ما يبدو المحققون والراغبون فى المعلومات الخالصة كالآلات لأنهم يستخلصون المعلومات يوميًّا.

ضع فى اعتبارك أيضًا من يستمع إلى سؤالك: هل من توجه له السؤال خبير كفاءة يركز على أهمية الوقت، أم من الفنانين ذوى الرؤية الكلية الذين لا يهتمون بالتفاصيل، أم أنه مهتم بالتفاصيل لدرجة أن الوقت والرؤية الكلية لا يمثلان له أهمية؟ والأسئلة لا ينبغى أن تكون ذات معنى بالنسبة لك فحسب، بل ينبغى أن تكون ذات معنى للشخص المستهدف أيضًا إذا أردت أن تحصل على إجابة بسيطة وواضحة؛ لذلك عليك أن توجه أسئلتك بطريقة

تمكن الطرف الآخر من الوصول للمعلومات المخزونة لديه بنفس الطريقة التى اتبعها فى تخزينها ليجيب عليك بانسيابية. أما إذا كنت تجمع معلومات، فينبغى أن تصيغ أسئلتك، وتدفقها لتأخذ باعتبارك كيفية تفكير الشخص المستهدف، وإذا كنت تريد هز توازنه أو إرباكه، فلابد أن تغير من أسلوب توجيه الأسئلة لتجبره على الخروج من منطقته المريحة.

إستراتيجية توجيه الأسئلة

إن إدراكك للطريقة التى يسهم بها كل سؤال فى الخطة الشاملة يجعل كل سؤال تطرحه خطوة تنبنى عليها الخطوات التالية.

١. فكر جيداً قبل أن تطرح السؤال أيًّا كان أسلوب توجيه الأسئلة الذى تستخدمه، فإذا كان لديك الكثير من الأسئلة التى تريد أن تطرحها إلا أنك لم تعدها فى عقلك الإعداد المناسب، فستخفق إستراتيجيتك، ولن يتحدث الشخص المستهدف معك بانسيابية، ولن ينتهى بك ذلك إلى أى شىء مهم.
٢. بإمكانك أن تستخدم نموذج التنقيط متعمداً، وتطرح أسئلة تبدو على أنها تغطى أوجه الموضوع كله لكنها تجلب لك المعلومات التى تحتاج إليها فى النهاية، وهذا وضع مثالى إذا كنت تخشى ألا تحصل على إجابات مباشرة من خلال توجيه الأسئلة الواضحة والمباشرة التى توضح نواياك.
٣. اطرح "السؤال التالى"، فلا تسأل أحدهم: "هل أنت متزوج؟"، بل اسأله: "ما اسم زوجتك؟"، ومع ذلك لابد أن تتحلى بالحصافة والمنطق السوى فى أسئلتك، حيث إنك قد تبدو أحمق إذا طرحت سؤالاً غير مناسب فى الخطوة التالية.

تمرين: لماذا يفعلها المحترفون؟

استمع مرة ثانية إلى المحاور التليفزيونى "لاري كينج"، أو إلى البرامج التليفزيونية الحوارية الأخرى بنظرة كلية هذه المرة. تتبع أسئلة المحاور، وابحث عن الجاذبية فيما يفعله. هل تستطيع تبين نيته من خلال الأسئلة التى يطرحها؟ هل لديه خطة أساسية وراء هذا الكلام المشتت من موضوع إلى موضوع، أم أنه يطرح فقط أسئلة غير مترابطة تريد العقول المتطلعة للجمهور أن تعرفها؟ إذا وجدت أن بإمكانك أن تكتشف هدفه؛ فتذكر ذلك أثناء إعدادك خطتك فى توجيه الأسئلة، فربما يحاول الآخرون أن يعرفوا أهدافك أيضًا.

إن الأسئلة أدوات لتسيير الحوار؛ ولذلك فإن هذه الأدوات مهمة للغاية أثناء إعدادك لخطة التعامل مع أحدهم، فاسأل نفسك وأنت تتعامل مع شئونك اليومية عن مدى كفاءتك فى طرح الأسئلة. هل أدوات الاستفهام هى دليلك وموجهك، أم أنك تسير بحسب ما تراه متسائلًا "لماذا؟" فى كل منعطف كما لو كنت طفلًا صغيرًا. إن السؤال بـ "لماذا" سؤال جيد، ومع ذلك غالبًا ما تكون الإجابة عنه بأسئلة أخرى. إن السؤال بـ "لماذا؟" *نادرًا* ما تكون الإجابة عنه واضحة بقدر وضوح السبب، وإذا سألتك من البداية أسئلة بأدوات الاستفهام: متى، وماذا، وكيف، ومَن؛ فإنك ستحصل على إجابة واضحة عن السؤال بـ "لماذا؟".

⇦ من هو "جون بروان"؟

⇦ متى عاش؟

⇦ ماذا فعل؟

⇦ كيف قُتل؟
⇦ من قُتل معه؟

إن من يجيب عن تلك الأسئلة سيقدم لك فى النهاية ردًا على سؤال: "لماذا اغتيل "جون بروان"؟".

المحركات والأساليب النفسية

على الرغم من أن الجيش الأمريكى يستخدم مصطلح الأساليب للإشارة لهذه الآليات، إلا أننى أريدك أن تتعامل مع هذه المحركات النفسية على أنها الطرق التى تمكنك من دخول نفسية الفرد؛ ولهذا السبب فإن مصطلح "محركات" يساعد على تثبيت هذه الفكرة لديك. إن بعض الفهم الأساسى لأى شخص يمكنك من أن تختار واحدًا أو أكثر من تلك المناهج لتحصل على نتيجة مرغوبة من الشخص المستهدف.

ويمكن تصنيف أساليب تطبيق المحركات النفسية على أحد الأشخاص فى صنفين هما: الترهيبى والإقناعى. وجدير بالذكر أن قائمة أساليب التحقيق المتبعة فى الجيش تتضمن على الأقل أربعة عشر منهجًا مختلفًا إلا أن المناهج ذوات الصلة الوثيقة بالتفاعلات الشخصية والمهنية الطبيعية تتمثل فى المناهج العشرة التالية:

الترهيب

١. **المنهج المباشر.** فى هذا المنهج تطرح أسئلة مباشرة عما تريد معرفته، والحق أن هذا ليس منهجًا أكثر مما هو طلب كما يطلق عليه فى عالم التحقيقات. ويقول لسان حال المحقق للمستجوب فى هذا المنهج: "إنك تعرف من أنا، وما أريده هو...". ونفس

هذا الحال ينطبق عليك إن تذكرت أنك ـ مثل القائد الصريح ـ قد تطلب تغيرات متزايدة تدريجيًّا دون إفصاح عن هدفك بعيد المدى.

٢. **منهج التخويف**. سأركز هنا على المستوى الذى يُطلق عليه المحققون اسم "التخويف المعتدل" فقط؛ لأن قرينه "التخويف الحاد" ليس مناسبًا أبدًا فى الحياة اليومية. ومن هنا، فقد يستخدم مدير الموارد البشرية أسلوب التخويف المعتدل مع أحد موظفيه ضُبط وهو يرتكب حمقًا، فيقول له: "هل ستخبرنى بحقيقة هذا الأمر أم تود أن نناقشه مع رئيس العمل الذى لديه السلطة ليُقيلك على الفور؟".

٣. **منهج الصمت**. تخيل أن الشخص المستهدف واقف على مسرح، وأن كل العيون موجهة إليه، وأنه لا يجد ما يقوله. يمكنك خلق هذا الشعور لديه من خلال طرح سؤال قاسٍ عليه مع عدم تقديم أية مساعدة له للتوصل إلى إجابة له.

الإقناع

٤. **منهج تهدئة الروع**. وهو إيقاف النزيف الانفعالى للفرد. وربما قلت: "حسنًا هذا أمر لطيف، ولكن كيف لهذا المنهج أن يكون مناورة نفسية؟". إنه مناورة نفسية إذا كنت تستهدف اكتساب ثقة من تحاوره حتى تستطيع التأثير على سلوكه. وغالبًا ما يستخدم هذا المنهج مصحوبًا بمنهج التخويف المعتدل لخلق أسلوب جيد جدًّا/ أو سيئ جدًّا.

٥. **الباعث**. ينبغى عليك فى هذا المنهج أن تقدم للفرد شيئًا يرغب فيه فعلاً مثل دعوته للعب الجولف ضمن مجموعتك الرباعية التى من بينها الرئيس التنفيذى للشركة. وفى عالم التحقيقات

قد لا يتجاوز هذا الباعث تقديم اللبن والبسكويت، أما فى غير بيئة التحقيقات، فكلما ازداد تمييزك للفرد كان أفضل كباعث.

٦ **المنهج الانفعالى.** وجه الانفعالات القوية تجاهه، فإذا كان الفرد يحب عمله أكثر من أى شىء ـ مثلًا ـ يمكنك أن تقنعه بأن فعله لما تطلبه منه سيجعله نجمًا فى عمله. وقد يتضمن المنهج الانفعالى عكس هذا أيضًا، أى كره شخص أو شىء. ركز فى هذا المنهج بقوة على الانتماء والتميز؛ فإذا كان الشخص يحب شيئًا فإنه سيرغب فى أن ينميه ويحافظ عليه، أما إذا كان يكره شيئًا، فسيرغب فى أن يبتعد عنه.

٧. **الفخر والغرور (علوًا و هبوطًا).** فى هذا المنهج إما أن تعظم الفرد أو أن تقلل من شأنه. جميعنا يدرك مدى أثر عبارات المدح والإطراء، ومع ذلك فالازدراء أيضًا قد يكون مؤثرًا إذا وجه التوجيه المناسب، ومع ذلك لا ينبغى أن تستخدم الأسلوب السلبى مع شخص تنقصه الثقة والكفاءة لتكسبه فى صفك. الاحتمال أن هذا الشخص يعرف بالفعل أن أداءه غير كفء؛ ولذلك فإن ما تفعله هنا هو أنك تشعره بالغربة، والهدف هنا هو أنك عندما تجعل الفرد يشعر بالتميز؛ فإنه سيرغب فى الحصول على عبارات المديح والإطراء، وعندما تُشعر أحدهم بعدم الكفاءة؛ فإنه يحاول أن يثبت أنك مخطئ. وإتقانك لهذين المنهجين هو أساس عمليتى الانشقاق والترابط.

٨. **منهج العارف لكل شىء.** عندما تفعل كل ما يجب عليك فعله قبل الالتقاء بأحدهم، فستبدو كما لو كنت تعرف أكثر مما تعرفه بالفعل، ومثال ذلك أنك تستطيع معرفة تفاصيل المنطقة السكنية التى يقيم فيها أحدهم من خلال أحد مواقع البحث على الإنترنت، وهذا النوع من المعرفة قد يضعك فى موضع يجعل من

الممكن لذلك الشخص أن يترابط معك؛ لأنك تعرف كل شيء، أو أن يخشاك.

٩. **العبث.** يتمحور هذا المنهج حول استغلالك لشكوك الفرد، بل وزيادتها، ثم الإجهاز عليه كـ "فريسة". فى حياتنا اليومية يوظف من يستخدم هذا المنهج حقيقة أنه لا أحد يحب أن يكون ضمن الفريق الخاسر على الرغم من أننا قد نتعاطف مع الخاسرين أفضل توظيف.

١٠. **التكرار.** فى هذا المنهج تكرر طلب نفس الشىء مرات ومرات، ويمكنك فعل هذا المنهج إما بتكرار نفس السؤال أو بتقديم كلمات جديدة فى السؤال تدور حول ذات الفكرة. ومن الأسئلة المفيدة فى هذا النوع من الإرهاق النفسى: "ماذا يمكننا فعله لتحسن المبيعات فى رأيك؟" وهذا المنهج التكرارى من المحتمل أن يحدث فى إطار علاقات العمل والعلاقات الشخصية على مدار فترة من الوقت، وليس فى صورة الأسئلة الحادة المتواصلة المخدرة للعقل والقاسية كما قد يحدث فى أى تحقيق.

إن كل واحد أو مجموعة من تلك المحركات أداة قيمة عندما يتم توجيهها نحو الفرد، لكن ما أطلبه منك الآن هو أن تستوعب تلك الأدوات حتى نتوصل معًا للغة مشتركة نستخدمها لنتعلم معًا كيفية تطبيق المحركات على الأفراد. إن استخدامك للأسئلة المناسبة سيمكنك من أن تتيح لنفسك فرص تطبيق كل محرك من هذه المحركات لتحصل على ثغرة للوصول لما ترغب فيه. كيف تعرف ـ إذن ـ مدى فاعلية ما تقوم به؟ أنا شخصيًّا أكتشف هذا من خلال النظر إلى من أتحدث إليه وملاحظة التغيرات التى طرأت على استجابته سواء كانت هذه التغيرات عمدية أم غير عمدية؛ وبذلك أستطيع إدراك إلى أى مدى يمكننى أن أضغط ومتى أتوقف.

لغة الجسم/ التعرف على الخط الأساسى

إن المهارة الأساسية التى ستحتاج إليها لتستطيع التوظيف الكفء لجميع الأدوات الواردة فى هذا الكتاب هى التعرف على الخط الأساسى، وتعريفى للخط الأساسى أنه تحديد طريقة تصرف الفرد وتحدثه فى الظروف العادية. وأنت لن تتمكن من إدراك أى تغير يطرأ على الشخص المستهدف ما لم تعرف الطبيعى له.

ما هو الطبيعى ـ إذن؟ فى المواقف التى لا تتضمن إلا القليل من الضغوط، أو الخالية تمامًا منها يستخدم الناس طبقة ونغمة الصوت، والكلمات، والحركات الطبيعية بالنسبة *لهم*. وليس الطبيعى هنا هو ما تعتبره *أنت* طبيعيًا أو ما تعتقد *أنت* أنه ينبغى أن يكون طبيعيًا، بل هو ما يُعد طبيعيًا بالنسبة *للأفراد أنفسهم*. يمكننى مثلًا أن أقول أشياء مثل: "هذا أسوأ مثال شاهدته هذا العام للسباحة تحت الماء" فى حين أن الآخرين من الحضور قد لا يرون أن هذا غريب، بل قد يعتقدون أن "هذا ما يقوله هارتلى"، وإن قالته "ماريان" فإما أنها (أ) مخمورة، أو (ب) تحاكى "هارتلى"، أو (جـ) فى حالة عصبية حادة! والخطوة الأولى فى التعرف على الخط الأساسى هى: إشراك الشخص المستهدف فى بيئة أو حوار يجعل التفاعل أو الحوار هادئًا، أو غير ضاغط انفعاليًّا وذهنيًّا على الأقل. عليك ـ إذن ـ أن تستخدم أسئلة غير مهددة لتبدأ الحوار على أساس نبرة هادئة.

وعندما تضع خطًا أساسيًّا لسلوك المرء، فإن هذا سلوك متعمد؛ لأنك تقيم موقفًا تتحاور وتتحرك فيه عن قصد؛ ونتيجة لذلك تكتسب معلومات مهمة عن سلوك الفرد وعن أنماطه فى الحديث، وعن لغة جسمه، وعن مستوى الطاقة لديه. وهذا الخط الأساسى يمنحك نموذجًا لاستخدام الأدوات الأخرى للمحققين، وعندما تلحظ تغيرًا فاعرف أن الأدوات التى تستخدمها ناجحة. إننى أقصد أن أقدم لك هذه المادة بهذا الأسلوب؛ لأن قلائل من

المحققين من يتمتعون بمهارة تحديد الخط الأساسى لسلوك الفرد وقراءة لغة الجسم رغم نجاحهم فى استخدام أسلوب توجيه الأسئلة وفى استخدام المناهج، ومن هنا فإن تعلمك تحديد الخط الأساسى للسلوك يضيف إلى مجموعة مهاراتك ويضاعف من فاعلية وتأثير الأدوات الأخرى.

الصوت

يتطلب تحديد الخط الأساسى للصوت أن تستمع إلى نغمة، وحدة، وإيقاع الصوت، وإلى انتقاء الكلمات، واستخدام الأصوات مثل "آه" ، و"مم"، أو استخدام كلمات ملء فراغ الحديث مثل: "تقريبًا"، و"أقصد.."، أو أية أداة أخرى لا تؤدى معنى بل تملأ فراغًا.

- **النغمة.** إذا قالت أم لطفلها: "اذهب للخارج من فضلك"، فإن نغمة صوتها تخبره بكل ما ينبغى أن يعرفه، وإذا كان كلامها هادئًا وخافتًا، فربما كانت هذه دعوة منها لطفلها للخروج ليرى لعبته الجديدة بالخارج. أما إذا جاء كلامها بنغمة حادة قاسية، فإن هذا قد يتضمن تحذيرًا تهكميًّا شديد اللهجة منها له بألا يلمس مقبض الباب. النغمة هى درجة حدة الصوت ودرجة التوكيد على الكلمات، وهى توضح معنى الكلمات أيًّا كانت تلك الكلمات. إذا كان لديك حيوان أليف، فحاول أن تقول له بنغمة سعيدة: "لقد فاض بى الكيل منك، وسأعطيك لشخص غريب". كيف ستكون استجابته؟ ستوصل نغمة صوتك له: "أحبك يا ذا الفراء الناعم"! وجميعنا سمع مثل هذا التحذير من أحد الوالدين أو من زميل لنا، ولم تكن العبرة بما قاله، بل بكيفية قوله له.

تمرين: أنصت فحسب

أغمض عينيك للحظة ولا تحاول أن تتنبأ بما تعنيه لغة جسد الشخص المستهدف لتستخدم الدلائل السمعية فقط وتقلل من المشتتات التى تأتيك ممن تستمع إليه.

استمع إلى اللقاءات التليفزيونية على قناة NPR مثل برنامج "Terry Grosss Fresh Air"، حيث تستمع فيه إلى اثنين من المشاهير يتحدثان بلطف وبصوت منخفض أثناء المقابلة. حاول أن تشخص أنماطهما الصوتية وهما فى هذه الحالة الهادئة نسبيًا، ثم قارن هذا الأسلوب بطبقة صوتيهما عندما يستثاران أو يتظاهران بالاستثارة. لاحظ أثر هذه الضغوط على الصوت.

- **إيقاع الصوت.** يتوافق المعدل الذى يتحدث به المرء مع ما يدور فى رأسه؛ لذلك حدد المعدل الطبيعى لحديثه ثم لاحظ مدى التغير فيه. إن من يعيش طوال عمره فى ولاية نيوجرسى يكون ملحوظًا بولاية جورجيا والعكس صحيح، أما إذا استطعت تحديد المعيار الطبيعى للفرد فإن الانحراف عن هذا المعيار يدل على أن شيئًا قد تغير فى تفكيره.
- **درجة الصوت.** يؤدى كل من الهياج بشأن أحد الأمور، أو الشغف به، أو عدم اليقين بشأنه إلى رفع درجة الصوت. صحيح أن هذا الأمر استجابة عامة ومشتركة لمثل هذه الانفعالات، إلا أن المهم هنا أن تعى بما حدث من تغير فى المعدلات الطبيعية. لقد حقق "جون لوفيتس" نجاحًا مهنيًا بالاستعانة بالتغير فى درجة

الصوت فى ثمانينيات القرن العشرين من خلال دوره "الشخص الكاذب" فى البرنامج التليفزيونى *Saturday Night Live*.

- **انتقاء الكلمات.** ابحث عن التغير فى نمط الكلمات التى يستخدمها محدثك؛ فغالبية الناس (وبخاصة غير الكتاب) يستخدمون دائمًا نفس الكلمات أو نفس أساليب الكلام، فلائل جدًّا من يغيرون أنماط كلماتهم دون أن يصحب ذلك تغيرًا فى تفكيرهم. وعادة ما يكون استخدام الكلمات البسيطة اختيارًا نموذجيًّا للتحاور الواضح. لذلك عندما تشهد تغيرًا فى أسلوب الكلام يتضمن انتقالاً غير طبيعى إلى استخدام مصطلحات الأوساط العلمية، أو الانتقال من أسلوب حديث يتضمن رقيًّا لغويًّا إلى استخدام كلمات بذيئة وسوقية، فإن هذه دلائل على الوقوع تحت ضغوط، وقد اتضح هذا مع نجم كرة البيسبول "روجر كليمينز" الذى مثل أمام الكونجرس مقرًا بتعاطيه للمنشطات، حيث وجده المستمعون إليه يحاول أن يجد مخرجًا للتعامل مع هذا الموقف الملئ بالمخاطر وهو يجيب عن أسئلة النواب، وكانت النتيجة استجابة لغوية رديئة ومشوهة من اللاعب بالإضافة إلى تبديل حاد للضمائر، وتوصيل رسالة لا تكاد تفهم، وكلها دلائل على التعرض لضغط شديد.

هناك بعض الدلالات الصوتية الأخرى التى يجب أن تنتبه لها فى تحديد الخط الأساسى وتتضمن: طريقة النطق، وتوضيح الصوت، وتواصله.

إذا كنت تتذكر الطريقة التى كانت والدتك تتفوه بها بكل كلمة حينما كانت تؤنبك على عدم أدائك واجباتك الدراسية، فإنك تعرف مدى تأثير الضغط على النمط الصوتى، والعكس قد يكون صحيحًا أيضًا بدليل أنك قد تجد بعض الناس ينحرفون عن الخط الأساسى بالغمغمة، وقد تتأثر طريقة النطق باللهجة أيضًا فكلام الرئيس الأمريكى "بوش" ذو لكنة معروفة عن

ولاية تكساس مسقط رأسه، وهذه هى طريقة كلامه التى يتحدث بها سواء كان مضغوطًا أم لا، وهذا ليس بالضرورة حال الآخرين الذين قد يختارون أن يعودوا إلى اللهجة الأكثر رصانة أو الابتعاد عنها حينما يشعرون بالضغوط عليهم. أما فيما يخص توضيح الصوت، فاسأل نفسك لماذا قد يقدم الفرد الذى يتحدث عن كل شىء بالتفصيل دائمًا فجأة إجابات مقتضبة؟ أو لماذا يقوم الفرد الذى يبدو أنه يستخدم الكلمات على استحياء بالتحول فجأة إلى شخص مسرف فى استخدام الكلمات؟ وفى النهاية فإن بعض الناس يوضحون كلامهم كأمر مفروغ منه فى حين أن غيرهم لا يفعله إلا عندما لا يريدونك أن تسمع ما يقولونه. وأيًّا كان الحال، فإنه ثمة اختلاف عن الخط الأساسى.

العينان نافذتان على الروح

إذا كانت الكلمات وأساليب الكلام تدل على ما يفكر فيه المرء فإن العينين توضحان الأماكن التى يذهب إليها هذا الشخص بداخل رأسه بحثًا عن الكلمات.

وتحديد الخط الأساسى فى الحركة يعنى أن ننتبه إلى الإيماءات والحركات التى تصدر عن المرء من رأسه حتى إصبع قدمه، ولكنه يتضمن أيضًا ملاحظة حركة العينين أثناء الاستجابة لأنواع محددة من الأسئلة. عندما نفكر تتحرك أعيننا حول رءوسنا، ويعتقد معظم الأمريكيين أن الطرف بالعين أثناء الحديث دلالة على الخداع، لكن الواقع أن هذا قد يكون دلالة أيضًا على أنك قد طرحت على الشخص سؤالًا جيدًا يتطلب التفكير، وبمعنى آخر، فإن حركة العين تشير إلى أن المرء يحاول الدخول إلى جزء معين فى المخ، وأنت إذا قمت بالقليل من الخطوات البسيطة فقد تعرف هذا الجزء من المخ الذى يحاول الدخول له.

وفرضيتى هنا هى أن بنية وتركيبة المخ قد تكون مؤشرًا على سبب حدوث

هذه الأنماط من حركة العين. يقع الجزء المسئول عن الرؤية فى مؤخرة الرأس؛ لذلك عادة ما ينظر الناس لأعلى متجاوزين حاجبى العينين مع النظر إلى هذا الجانب أو الجانب الآخر من الوجه عندما يحاولون التعامل مع الإشارات المرئية. أما الأجزاء المسئولة عن السمع فى المخ فتقع أعلى الأذنين؛ لذلك تجد أن معظم الناس يرفعون أبصارهم قليلًا وينظرون إلى أحد جانبى الوجه للتعامل مع الإشارات السمعية. أما بالنسبة للانفعالات والحذر، فإنهما حالتان ذواتا طبيعة خاصة؛ لذلك سأناقشهما بعد هذه المناقشة الأساسية.

توجيه الأسئلة لتحديد الخط الأساسى لحركة العين

أود منك أن تلاحظ حركة عينيك وأنت تجيب عن السؤال: "ما آخر الكلمات التى سمعتها على الهاتف؟".

أثناء إجابتك عن هذا السؤال، من المحتمل أن تلاحظ أن عينيك تتحركان قليلًا لأعلى وإلى الجانب الأيسر من الوجه، أما إذا اختلفت عن هذا، فإن استجابتك قد تأتى برفع بصرك لأعلى وإلى الجانب الأيمن، أو النظر لأسفل وإلى الجانب الأيمن إذا كانت الكلمات التى سمعتها مشحونة بالانفعال. إننى أعرف هذا جيدًا لأن نسبة تقارب التسعين بالمائة من الناس يستجيبون بطريقة – وهى النظر إلى الجانب الأيسر – وعشرة بالمائة يستجيبون بالطريقة الأخرى ما لم تكن المشكلة مشكلة انفعالية.

لقد استخدمتُ سؤالًا يجبرك على أن تستدعى شيئًا موجودًا لديك بالفعل وليس على أن تخترع شيئًا. ولأننى لا أستطيع أن أرى عينيك، ولأنك لن تكذب على نفسك؛ فقد كان السؤال سهلًا متطلبًا حقيقة بسيطة، ولكن ماذا لو طرحت هذا السؤال على أحدهم وكانت الإجابة عليه محرجة وموِرطة له؟ ربما اختلق هذا الشخص شيئًا ليجيب به، ومع ذلك ستكون استجابة حركة العين مختلفة عن خطها الأساسى.

وحتى تحدد ما هو حقيقى فى نمط حركة عين الفرد فى مقابل ما هو

غير حقيقى، عليك أن تحدد الخط الأساسى لحركة العين بادئًا بسؤال تعرف إجابته مسبقًا.

وإليك الخطوات الأربع لعملية تحديد الخط الأساسى للسلوك:

١. **اطرح أسئلة سيطرة قوية تستثير استجابة سردية من الذاكرة.** ومعنى هذا أن تسأل الشخص سؤالاً تعرف إجابته. اطرح سؤالاً يتطلب بعض التفكير وليس معتمدًا على المعرفة العامة (لأنه لا ينبغى أن تتضمن الإجابة عن السؤال أى تفكير).

٢. **اطرح الأسئلة التى تعزل إحساسًا واحدًا.** بما أن المخ يعزل معالجات الأحاسيس؛ فإن بإمكانك أن تطرح الأسئلة التى تساعد المرء على الوصول إلى الذاكرة فى المخ المسئولة عن كل إحساس بمعزل عن غيره. وطرح الأسئلة حول كلمات الأغانى يقدم أساسًا جيدًا لممارسة الاستدعاء السمعى، وثمة أسئلة مرئية جيدة أخرى مثل إشارات الاتجاهات للأماكن الشهيرة أو وصفك لأناس يعرفهم كل منكما، ولا داعى للاختلاق هنا، فقل مثلاً: "طلب منى زملاء عملى أن أصف "بوب" من الناحية البدنية (لاحظ هنا أنه ينبغى أن تختار شخصا ذا مظهر عادى بدنيًّا) ولكننى وجدت صعوبة فى وصفه، فكيف تصفه أنت؟". إن هذا السؤال يستثير الموجه له ويمكنه من وصف الشخص ليظهر لك قدراته وإمكانياته.

٣. **تجنب المواضيع الانفعالية عندما تحدد الخط الأساسى على المستويين البصرى والسمعى.** ابتعد عن الأسئلة التى تثير الغضب، أو الأسى، أو الذكريات المؤلمة، ومثال ذلك أنك لو سألت شخصا مطلقًا عن والده المتوفى حديثا، فقد تحصل منه على دلالات مختلطة.

٤. **لاحظ وانتبه لموضع الذاكرة فى المخ الذى تتحرك عينا المرء باتجاهه.** بمجرد أن تحدد الخط الأساسى للذاكرة السمعية

والبصرية، فستجد الجانب الإبداعى، حيث التخيل الذى يعطى نكهة للناتج العقلى فى نفس المكان ولكن فى الاتجاه المضاد.

من خلال ملاحظاتى عبر السنين توصلت إلى قناعة بأن معظم الناس ينظرون إلى الجانب الأيسر من وجوههم فى حالة محاولة التذكر، وإلى الجانب الأيمن منها فى حالة الإبداع، وهذا يعنى أن طرح أسئلة سيطرة جيدة وقوية مثل: "ما هى الكلمة الخامسة فى النشيد الوطنى؟" سيجعل غالبية الناس يحركون أبصارهم لأعلى قليلًا (بين الخد والحاجب) وللجانب الأيسر من وجوههم. وعندما تدرك هذا، فإنك تعلم أن إشارة الوصول للجانب السمعى غير الصادق ستكون برفع البصر لأعلى وإلى الجانب الأيمن من الوجه. وإذا وصل من تتعامل إلى الذاكرة السمعية فى الجانب الأيسر؛ فسيصل أيضًا للذاكرة البصرية من نفس الجانب. وتعتمد درجة ثقتك فيما تصل إليه من نتائج على استخدام الأسئلة الجيدة ثم تنظيم وتخطيط الإجابات سواء كانت الذاكرة يمينًا أو يسارًا.

تمرين: راقب العينين

طبق آلية تحديد الخط الأساسى لحركة العينين مع أصدقائك والغرباء عنك من خلال الطرح العرضى لأنواع الأسئلة التى تحفز الاستدعاء البصرى والسمعى، وكذلك الإبداع البصرى والسمعى.

إليك بعض الأمثلة لأسئلة يمكن أن تبدأ بها:

١. *ما شكل ورق الحائط بمرحاضك؟ (ذاكرة بصرية)*
٢. *ما هى الكلمة الخامسة لـ" أراك عصى الدمع شيمتك..."؟ (ذاكرة سمعية)*
٣. *ماذا تعتقد عن شكل سطح كوكب زحل؟ (إبداع بصرى)*
٤. *ما الصوت الذى تصدره الزرافة حينما تتزاوج؟ (إبداع سمعى)*

إن إشارتى الدخول المتميزتين هما الانفعال والحذر، حيث لم أر قط انحرافًا فيهما، فحركة العينين تتجه إلى أسفل وإلى الجانب الأيمن فى حالة الانفعال، أما فى حالة الحذر فتتجه حركة العينين بالنظر إلى أسفل وإلى الجانب الأيسر من الوجه.

بإمكانك أن توظف هذه المعرفة بجزء المخ الذى يستخدمه الشخص لخلق الخط الأساسى، وستمنحك هذه المعرفة ميزة فى استخدام أدوات التحقيق؛ لأنك ستتمكن من اكتشاف الإجابات "الإبداعية" عن الأسئلة التى ينبغى أن تكون واقعية. إن مجرد الحصول على هذه المعلومات يمنحك السيطرة على أى نوع من العلاقات المتبادلة حتى دون الحاجة لسؤال الشخص عن هذه المعلومات.

لاحظ إشارات الوجه الطبيعية لدى الشخص المستهدف. إننى أعرف شخصا يصدر عن عينيه اختلاجات لاإرادية بصفة دورية ناتجة عن إصابة فى أعصابه، وهذه الاختلاجات سلوك طبيعى بالنسبة له وليست دلالة على وقوعه تحت ضغط، والطريقة التى يبتسم بها الشخص هى الأخرى جزء من تحديد الخط الأساسى لسلوكه فابتسامتى الشخصية الطبيعية ـ مثلًا ـ هى ابتسامة بفم نصف مفتوح ومائلة إلى جانب وجهى، لكننى عندما أظهر على شاشة التليفزيون أو ألقى محاضرة، فإننى أتعمد استخدام ابتسامة أكثر ودًا لأن الناس لا يفسرون ابتسامتى ـ بشكل عام ـ على أنها تعبير جدير بالثقة.

لغة الجسم تنم عن أفكار العقل

اقرأ لغة الجسم لتقيس مدى النجاح الذى حققته فى استخدام الأساليب النفسية، وتوجيه الأسئلة، وهى تعزز فرص نجاحك أيضًا، ويركز هذا الجزء من الكتاب على ما سبق لتأهيلك لتطبيق المعرفة التى اكتسبتها عن لغة الجسم تطبيقًا استباقيًا.

ومن شأن شرح سريع نقدمه لك عن لغة الجسم من الرأس حتى إصبع القدم أن يمكنك معرفة الأجزاء وأعضاء الجسم التى تشكل تعبيرات للشك، والمقاومة، والقبول، وغيرها من الانفعالات وثيقة الصلة بجعل الناس يفعلون ما تريده. ينبغى أن تعرف ـ مثلًا ـ أنه عندما يوضح شخص ـ عن غير عمد ـ أن ما فعلته نحوه قد آلمه، فلابد أن تتراجع قبل أن تسترد نفوذك عليه ثانية. والعوامل المهمة لتشكيل تعبيرات الانفعال هى الطاقة والتركيز.

إن التعريف الدقيق لقراءة لغة الجسم هو أنه ينبغى عليك أن تعرف الطريقة، والتوقيت المناسبين للانسحاب من الموقف. وقراءة لغة جسم أحدهم أثناء تعاملك معه يتضمن تناقضًا ظاهريًّا؛ بمعنى أن هذه القراءة للغة جسمه تخصك ولا تخصك.. إنها تخصك بمعنى أنك أنت من استثار استجابة من تتعامل معه؛ لذلك لابد أن فهم هذه الاستجابة حتى تواصل عملية الترابط أو الانشقاق. وهذه القراءة لا تخصك بمعنى أنه ليس بوسعك أن تؤول إيماءات من تتعامل معه، ووضعية جسمه، وخصائص صوته وفقًا لطريقة تعبيرك أنت عن انفعالات معينة.. تذكر دائمًا أن تحدد الخط الأساسى للسلوك. تذكر دائمًا تفرد أساليب التواصل لدى كل إنسان سواء كنت أنت هذا الإنسان أو كان من تتعامل معه، فحكة الجسم قد تعنى أحيانًا أن ثمة "أكلان"، وقد تعنى فى أحيان أخرى "أكلان" مجازيًّا.

وثمة بعض الحركات العامة واللاإرادية التى توصل رسائل قوية هى الاستثناء الوحيد هنا، ومن الأمثلة التى تراها يوميًّا على تلك الحركات رفع الحاجب الذى يوصل رسالة معناها: "أنا أعرفك!"، أو "لقد سمعت بهذا من قبل". رأيت سجناء قد أنكروا معرفة بعضهم البعض يقومون بهذا السلوك من رفع سريع للحاجبين عندما يتقابلون على غير توقع، وقد أصبح هذا السلوك جزءًا ثابتًا موثوقًا فى مجال لغة الجسم كدليل على التعرف والإدراك. ولقد رأيت هذا السلوك أيضًا فى الشارع، وفى المحلات، وفى الاجتماعات. إن معرفتك لهذا السلوك يمنحك ميزة قوية فى تحديد الأفكار والناس الذين

يرتبط بهم شخص معين.

الأربعة الكبار

نقطة البدء هنا هى الأصناف الأربعة الأساسية للحركة وهى: الموضحات، والمنظِّمات، والمهيئات، والحدود.

الموضحات

تساعد لغة الجسم الفم على توصيل الرسالة التى يريد توصيلها. هناك العديد من الطرق التى تستخدم بها الموضحات بدءًا بزفرة الضيق التى تطلقها عندما يخسر الفريق الذى تشجعه نقطة فى مباراة يلعبها وانتهاءً بإظهارك باستخدام يديك وذراعيك كيفية صعودك سلمًا حلزونيًّا.

تابعت "ماريان" مباريات الدورة الثانية والأربعين من دورى كرة القدم الأمريكية عام ٢٠٠٨ مع شخص ولد ويعيش بنيويورك. وكان هذا الشخص يستخدم ذراعيه، وساقيه، وصوته ليوضح بالضبط شعوره تجاه أداء فريق (جاينتس) الذى يشجعه. وأثناء قراءتك للأصناف الأخرى للإيماءات فى هذا الجزء من الكتاب تذكر أن هذا الشخص لم يظهر من هذه الأصناف إلا الموضحات، وكانت كل حركة من حركاته توضح انفعالاً. والحق أن الموضحات تأكيد على أفكار العقل، ففكر فيها على أنها خادم للعقل، وابحث عنها لتدعيم الكلمات التى يقولها من تحادثه؛ لأنهما عندما يتعارضان، فاعلم أن ثمة مشكلة.

وبالمناسبة، ينبغى أن تضع باعتبارك هنا الاختلافات الثقافية، فذوو الثقافة والخلفية الألمانية ـ مثلاً ـ يغلب عليهم استخدام الموضحات القريبة من الجسم مثلًا، بحيث لا تتجاوز أذرعهم مستوى أكتافهم (كما هو الحال فى الغرب الأوسط للولايات المتحدة)، أما بالنسبة لشعوب منطقة البحر المتوسط أو أمريكا اللاتينية فإنهم يرفعون أذرعهم أعلى من أكتافهم.

تمرين: أوضح مشاعرك

اطلب من شخص تثق به أن يلاحظك أثناء حديثك، واسمح له بفعل ذلك دون تحذيرك، ثم استمع إلى ما يقوله عن الطريقة التى تتحرك بها عندما تثير نقطة معينة، وإذا حدث أن وصلت لحالة لاحظ عندها ذلك الشخص اختلافًا فى التوافق بين حركات جسمك وكلماتك، عاود التفكير لتعرف سبب ذلك: هل كان عقلك فى اتجاه وفمك فى اتجاه آخر؟

المنظمات

يمكنك أن تتحكم فى نظام محادثتك كما تفعل العديد من الوالدات بوضع إصبع على شفتيك، أو زم الشفتين، أو تحريك ذراعيك فى حركة دائرية كبيرة تعنى: "أسرع!". ويمكنك أيضًا أن تستخدم المنظمات بشكل أكثر تهذيبًا بزم الشفتين والسكوت عندما تريد أن يتوقف شخص عن الكلام، أو الإيماء بقوة لتشجيع المتحدث على التعجيل بما يقول.

تمرين: ثقيل الظل

لاحظ ما يفعله الناس فى اجتماع عندما يضايقهم شخص بأمر جديد سواء كان هذا الأمر تكرار مقدمة كاملة سبق أن سمعها الجميع، أو حتى جزء منها. ستتسرب بعض المنظمات هنا؛ لأن الناس ـ وببساطة ـ لا يستطيعون منع أنفسهم منها، حيث ترى القلم ينقر على المنضدة، واصبع اليد يضغط بشدة على الشفاه، وقد يتعمد بعض الحضور إظهار ذلك سواء بالمقاطعة بسؤال خارج الموضوع، أو تحريك الرئيس ليده عبر حلقه كإشارة لـ" ذبح"

المهيئات

المهيئات هى طرق لتحرير الطاقة العصبية، وهى كثيرة لدرجة لا يمكن حصرها ـ حتى ولو ـ فى موسوعة علمية خاصة بلغة الجسم. والعديد من الطرق التى يستخدم الناس أجسامهم ليتخففوا من خلالها من التوتر غاية الغرابة، ومع ذلك فالمهيئات الشائعة تشمل لدى الرجال الفرك القوى لأيديهم، وأذرعهم، وأقدامهم، ورقابهم، وتشمل لدى النساء حركات التدليل، وهى حركات أكثر نعومة من حركات الرجال. وقد تشمل مهيئات أخرى عبثًا بالبشرة أو نقرًا عصبيًا بالقدمين، وحركات عشوائية تنم عن العصبية. عندما ترى حركات كهذه، فاعلم أن من يصدرها يحاول ـ لاواعيًا ـ أن يتأقلم مع الجو المحيط به، وعندما تتعلم المزيد عن كيفية استخدام لغة الجسم، فستدرك إن كانت المهيئات الصادرة عمن تتعامل معه تمنحك رد الفعل الذى تريده، أم لا.

تمرين: تحين الفرصة

لا يدرك معظم الناس الكثير عن السلوكيات الغريبة التى يفعلونها ليقللوا من إحساسهم بعدم الراحة فى موقف جديد. انتبه فى أول مقابلة أو لقاء اجتماعى لك مع أناس جدد لما يريد جسمك فعله: فرك، أو عشوائية، أو تحريك للأقلام أو شوك الطعام، أو أيًّا كان دافعك فى هذه اللحظة. قاوم هذا الدافع هذه المرة. هل تلاحظ تسرب الدافع بطريقة أخرى فى نوع من العصبية، أم تجلس هناك ساكنًا تمامًا معتقدًا أنك قد تنفجر؟

الحدود

تعتمد متطلبات الخصوصية الشخصية على الظروف والأفراد المحيطين بالشخص، وأحيانًا ما لا يتمتع الشخص بما يكفى من الخصوصية، وعندئذ يحتاج إلى وضع حدود. إن وضعك لذراعك، أو لحقيبة جهاز حاسوب، أو لجريدة، أو طاولة مكتب، أو أى شىء آخر بينك وبين محدثك يمثل حدًا. والحد لم يكن أبدًا دليلًا على القبول على الرغم من أنه عندما يضع من تتعامل معه حدًا، فهذا ليس - بالضرورة - شيئًا سيئًا؛ فذلك يمنحك فرصة جيدة، حيث قد يعنى أنك تجاوزت معه، وبمجرد أن تتراجع فإنك ترى الحد بدأ فى التلاشى. عندئذ تستطيع أن تستخدم آليات تحرير الضغوط بفاعلية لتحصل على ما تريد، وهذا الأسلوب مشابه لأسلوب الشرطى الصالح والشرطى القاسى.

تمرين: مشروبى المفضل!

اذهب إلى مكان عام، حيث التفاعلات الاجتماعية التلقائية كالحفلات أو المقاهى، ولاحظ كيف يحرس الناس أماكنهم على الرغم من اندماجهم فى محادثات مكثفة، ولاحظ أيضًا كيف يضع بعض الناس حدودًا ومع ذلك يدعون غيرهم إليهم بما فى ذلك من يقابلونهم لأول مرة. هل بدأت ترى كيف أن بعض الناس يعبرون بحذر عن رغبتهم فى التعارف والتواصل فى حين يعبر عنها آخرون بوضوح كامل؟

الوجه والحالة المزاجية

يستطيع المرء أن يوضح عدم التصديق، أو الارتباك، أو الدهشة، أو الغضب، أو غير ذلك من الانفعالات بمجرد تحريك حاجبيه ما لم يكن حاجباه قد تعرضا لعملية تجميل! سأقدم لك هنا شروحًا موجزة لحركات الوجه؛ لذلك قف أمام مرآة لترى عدد الحالات الانفعالية التى تستطيع التعبير عنها بمجرد تحريك حاجبيك.

- **تجعيد الحاجبين:** عادة ما يجعد الناس حواجبهم أثناء التفكير، أما إذا أضيف لتجعيد الحاجبين حركة بسيطة للعين، فستظهر انفعالات مختلفة. إن تجعيد الحاجبين مع التركيز الحاد للنظر على الشخص يعبر عن الهياج أو عدم التصديق، أما تجعيد الحاجبين مع توجيه النظر إلى أحد جانبى الوجه، فهو دليل على شك الشخص فيما يسمعه.

⇦ **تقطيب الحاجبين:** الغضب، وانشغال البال، والخوف ثلاثة أنواع فقط من الانفعالات التى يمكن التعبير عنها بتقطيب الحاجبين. وهنا أيضًا نقول إن تحولاً طفيفًا فى موضع تركيز البصر مصحوبًا بإمالة للرأس قد يعنى شيئًا مختلفًا تمامًا. وإليك معلومة أخرى يقابلها المحققون كثيرًا، وهى: إذا بلغت حدة انفعال استجابة الهجوم أو الانسحاب، فستتسع حدقة العين لتحصل على المزيد من المعلومات عن التهديد الوشيك أو الهدف؛ وهذه الاستجابة استجابة لاإرادية تصدر عن الحيوانات عندما تقترب من الحيوانات المفترسة، وإذا كان تجعيد الحاجبين أو تقطيبهما مصحوبًا بسحب للفم، أو تهدل لجانبيه، فهذا دليل قوى على الشك القوى، بل والاحتقار.

⇦ **تقويس حاجب واحد:** يقول السيد "سبوك" فى فيلم *Star Trek's* لمعلم الصف الثانى فى المدرسة إن الناس يستطيعون أن يعبروا عن معان مختلفة بتقويس أحد حواجبهم. وكان "سبوك" كثيرًا ما يصحب نظرته بكلمة "مثير". والاحتمال الكبير أن يكون مدرسك وأنت فى الصف الثانى قد فعل ذلك معك وصحبه بنظرة مثيرة للاشمئزاز وابتسامة متكلفة قليلاً ليوضح أنه لا يصدق قصة أكل حيوانك الأليف للكراس الذى يحتوى على واجبك المنزلى.

⇦ **تقويس الحاجبين:** وهى إشارة من المؤكد أنك رأيتها آلاف المرات لدى كل شخص بدءًا بالموظف الجديد وهو يقدم عرضًا تقديميًا وصولاً إلى رئيس الولايات المتحدة وهو يلقى خطاب حالة الاتحاد. وهذا الرفع للحاجبين وتثبيتهما إحدى الحركات اللاإرادية الشائعة فى لغة الجسم، ومن خلال ملاحظاتى اكتشفت أنه طلب للاستحسان؛ لأنه رفع للحاجب يدل على عدم

الثقة بالذات. وغالبًا ما يصحب هذه الحركة إشارة سمعية أيضًا، حيث يصدر الشخص جملة أو صوتًا يبدو كما لو كان سؤالاً، ولسان حال ذلك السؤال هو: "هل تصدقنى حقًا؟". وأهم ما ينبغى أن تلاحظه بشأن طلب الاستحسان هو أن هذا الشخص يسألك *أنت* عن رؤيتك لما يقوله، ورفع الحاجبين المصحوب بوقفة قصيرة بحثًا عن الاستحسان وضع خالد من أوضاع تعبيرات الوجه رغم أن هذه التعبيرات ـ بوجه عام ـ سريعة الزوال.

وهذا يقودنا إلى القليل من الحركات التى تعبر عن نقيض البحث عن الاستحسان، وهى أيضًا لاإرادية وشائعة. إنها نماذج لأنواع محددة ـ مقصودة أو ذات أصول ثقافية ـ من تعبيرات الوجه فى لغة الجسم.

⇦ **الابتسامة:** الابتسامة الحقيقية تحرك عضلات الخدين ومع تقدم الناس فى العمر يصبح من السهل أن نتعرف على مدى صدق شعورهم بالسعادة ما لم يكونوا قد أجروا عمليات تجميل أو يستخدمون دهانًا للعين. وعلى النقيض من ذلك، فإن الابتسامة "المحترفة" لا تتضمن إلا الجزء السفلى من الوجه وتبدو غير صادقة، حيث يفتح الشخص فمه لكنه لا يوصل أى إحساس بالسعادة. وفى الولايات المتحدة تدل الابتسامة على الانفتاح، والسعادة، والجاذبية، وغير ذلك الكثير من الحالات والصفات الأخرى. وبمعنى آخر فالابتسامة أمر متوقع فى مناسبات معينة؛ فهى حدث يمكن حسابه والتخطيط له من البداية. وعندما ترى *تلك* الابتسامة المخطط لها، فاعلم أنها ليست جزءًا من لغة الجسم الدالة على القبول. احذر هنا، فإن من يصدر تلك الابتسامة ربما يحاول أن يعرف إذا كنت

مسرورًا فعلًا أم لا، وربما كان يستهين بك، أو يعتقد أنه يستطيع مراوغتك بأن يبدو لك ودودًا؛ فأفراد الشمبانزى تبتسم بدافع الخوف ونحن مرتبطون بها.

تمرين: ابتسم للكاميرا

يتكون هذا التمرين من جزءين: أولًا، اذهب إلى كشك الصحف وطالع أغلفة المجلات، وخاصة مجلات المشاهير. كم مجلة منها تحتوى على صور للمشاهير يبتسمون ابتسامة تحرك عضلات الخدين.. ابتسامة ترسم خطوطًا حول العينين؟ بم تشعر عندما تقارن بين رؤيتك لهؤلاء وبين من يبتسمون أمام الكاميرا فقط، وليس أمام الناس؟

والجزء الثانى للتمرين، شاهد بعض الحوارات التليفزيونية أو على شبكة الإنترنت، وانتبه لطريقة الضيف الشهير فى توطيد الحوار بالتخلى عن ابتسامته "المحترفة" إلى ابتسامة صادقة. وهنا تتمثل قدرة المحاور الجيد.. تحفيز الطبيعة البشرية للضيف المشهور وإظهارها، فيشعر المشاهد بالصدق. ماذا يحدث إذا لم يصل الضيف المشهور لهذه الحال؟

⇦ **الابتسامة المتكلفة:** إن الفم المغلق والمائل إلى جانب أو إلى أسفل يوصل معنى الاشمئزاز خاصة عندما يصحب ذلك تجعيدًا للحاجب. وإذا صحب هذا الوضع للفم تقطيبًا للحاجبين ـ كما سبق أن قلت فى مثال المدرِّسة ـ ممن تتعامل معه فإنك تواجه مشكلة فى مصداقيتك، وإذا صاحب هذا الوضع للفم إغلاق العينين بإحكام، فهذا دليل على الألم. وباختصار، فالابتسامة

المتكلفة وضع متعمد يدل على عدد كبير من التعبيرات الانفعالية. ما هو الشيء المشترك بين كل تلك الأوضاع؟ إنها جميعًا مشاعر سلبية، فالفم المغلق يقوم بدور الحد أو العائق بينما تشرح باقى أعضاء الوجه المزيد عن هذا الحد أو العائق.

⇦ **تباعد الشفاه:** تخصص مجلات الموضة صفحات تحتوى عارضات أزياء يفتحن أفواههن قليلًا كتصوير للجاذبية وفن الإثارة. وهذا الوضع المتعمد للفم دلالات ثقافية معناها أن المرأة التى تظهره "تعرف كيف تُسعد" (والمثير للسخرية أن هذه المجلات موجهة للقارئات النساء المهتمات بالموضة)، ومع ذلك فإن ذلك عدم تعمد إظهار هذا الوضع مازال يحمل مدلولًا ثقافيًّا، ولكنه لا يقل سلبية عن إيجابيته إن كان إظهاره مقصودًا. أما الشخص ذو الفم المفتوح لفترة طويلة فإنه يبدو كأنه لا يعرف أى شىء، ودليل على الغباء الشديد.

تمرين: تعرف على هذا الانفعال

شاهد مسلسلًا كوميديًّا أو اجتماعيًّا مع إغلاق صوت التليفزيون، وحاول التعرف على الانفعال الذى يحاول الممثل التعبير عنه. وأنا أوصيك بهذه الأنواع من المسلسلات لأن انفعالاتها مبالغ فيها، حيث تتيح المواقف للممثلين فرصة "المبالغة فى التمثيل"؛ ولذلك تشبه تعبيرات أوجه الممثلين فيها شبيهتها لدى ممثلى المسرح الذين لابد أن يوصلوا الانفعالات التى تحملها هذه التعبيرات لآخر شخص يجلس على بعد خمسة وعشرين صفًا من خشبة المسرح.

الجسم والحالة المزاجية

ربما اعتقدت أنك استطعت التعرف على انفعال أحدهم من خلال تعبيرات وجهه، لكنك تجد ذراعيه أو أوضاع جسمه توصل رسالة مختلفة؛ لذلك إليك بضع إيماءات شائعة كثيرًا ما يساء فهمها، أو لا تُفهم بمعناها الحقيقى:

⇦ **عقد الذراعين:** وهى من أولى إشارات لغة الجسم التى يسىء الناس فهمها سواء كان الملاحظ دارسًا للغة الجسم أو ليس لديه فكرة عنها، فعادة ما يفترض الناس أن عقد الذراعين حد أو عائق، وأحيانًا ما يكون ذلك حقيقيًّا. أما إذا كان وجه من يعقد ذراعيه متجاوبًا معك وكذلك حديثه، ففكر فى الأسباب الأخرى التى قد تدعوه لعقد ذراعيه مثل:

- إنه يشعر بالبرد.
- إنه يخفى يديه لأنها لا تلقى العناية الكافية.
- إنه يعانى من وزن زائد أو إنها سيدة حامل وتستخدم هذه الإشارة لـ "تخفى" وسطها.
- إنه يخفى عيوب ذراعيه طولًا أو قصرًا.
- إنه يؤكد وضعه كمسيطر على الموقف.
- إنها عادة.

⇦ **تربيع الرجلين على شكل رقم (٤) الإنجليزى:** ذات مرة اتهمتنى صحفية من صحيفة ديرشبيجال الألمانية بالغرور والتكبر لأننى كنت أجلس بهذه الطريقة بدلًا من تربيع رجلىَّ بوضع إحداهما على الأخرى كرجل أوروبى متحضر، ومع ذلك لم تكن رجلاى تستطيعان فعل ذلك؛ لذلك كان حكمها علىَّ محكومًا بوضع سائد، وهو ما يجب أن تتجنبه دائمًا عند قراءة لغة الجسم.

- **تشابك اليدين أمام الأعضاء التناسلية.** والمعروف أيضًا باسم وضع "مواراة السوءة"، وأنا أطلق عليه "حماية النفيس"؛ فالرجال من جميع الثقافات يفعلون ذلك عندما يشعرون بأى تهديد. ولكن هل من الممكن أن يفعلوا ذلك دون شعورهم بالتهديد؟ بالتأكيد، ومع ذلك فهناك عدة درجات للتهديد.. بعضها بدنى ظاهر، وبعضها نفسى خفى، وللنساء طريقتهن الخاصة لهذا الوضع، حيث يعقدن أذرعهن بإحكام تجاه بطونهن ليحمين عضو التناسل لديهن.
- **وضع الأيدى على الخاصرتين.** وغالبًا ما يدل هذا الوضع على التحدى أو الاستخفاف، ولكن عليك الانتباه لاتجاه أصابع اليدين لتتأكد من دلالة هذا الوضع، فالرجل الذى يضع يديه على خاصرتيه وتشير يداه نحو جذعه يتخذ وضع التحدى حتى إن أظهر وجهه وصوته ابتسامًا وتوقيرًا، ومع ذلك فهذه الوضعية تدل على أنه يشعر بالجرأة – خاصة إن صحبها فرج لساقيه. أما بالنسبة للنساء، فإن وضع التحدى منهن يشبه هذا الوضع لكن أيديهن تتجه للخلف نحو الأرداف، ومع ذلك فعندما توجه المرأة يديها للأمام فربما لا تزال هذه الوضعية دلالة على الجرأة أما إذا اتخذ رجل هذه الوضعية وتوجهت يداه نحو مؤخرته فهذه إشارة نمطية فى الثقافة الغربية على أنه مثلى.

وأيًّا كان الحال، فلا تقلل من قوة أثر العادة والاختلافات الثقافية فى قراءة لغة الجسم، حيث يستخدم الكثيرون منا إيماءات طالما رأينا والدينا يستخدمانها فى ظل ظروف معينة. وكلما ازداد دور من نقلد إيماءاته قوة فى حياتنا، ازدادت قوة سلوكنا واستمراريته.

رسائل قوية

وكثيرًا ما تشير الإشارات البدنية إلى حالات متطرفة، كأن تكون انتصرت على الشخص أو فشلت معه فشلًا ذريعًا. وإنه لمن المفيد لك أن تعرف إن من تتعامل معه يؤجل اتخاذ قراره، أم يجيد إخفاء مشاعره الحقيقية.

أنت تفوز

فى معظم الحالات توضح الابتسامة الحقيقية التى تحرك العضلات المحيطة بعينى من تتعامل معه أنك قد تمكنت منه، وأن تركيزه أصبح عليك، وعندئذ تلاحظ انفتاحًا، وموضحات سلسة، مع إشارات من يديه وذراعيه على الاستقبالية، بل قد تلاحظ لديه انعكاسًا لما يصدر عنك من موضحات، وهو ما يوضح توافقه وتزامنه مع أفكارك. وفى نفس الوقت ترى لديه استجابات إيجابية، وتشعر بالثقة فى مشاركته معك وأنك ربما نجحت فى أن تجعله يراك شخصًا فوق النمطى. لاحظ إيماءاته والمهيئات الأخرى الصادرة عنه والتى توصل لك رسالة: "نعم، استمر فى حديثك" للتأكد من أنك قد كسبته.

أنت تخسر

ابحث هنا عن نقيض (أنت تفوز) فى لغة جسم من تتعامل معه، مثل الحركات التى تدل على الانغلاق، أو العصبية، أو الملل، أو الكره. وإذا كان أحدهم متحفزًا ومتوجهًا فى الاتجاه الخاطئ، فربما رأيت لديه ابتسامة مصطنعة، واستخدامًا واضحًا للمنظمات للدلالة على عدم الصبر مثل النقر بالقلم، وفرك الأصابع، والإيماءات التى تقول لك: "تراجع!"، أو "اسكت!"، أو كل ذلك معًا. أو ربما أنك ضغطتَّ على من تتعامل معه بشدة لدرجة رأيت ظهور علامات الخوف الهائل لديه كوضعية "ورقة التين"، أو طأطأة الرأس،

أو المبالغة فى استخدام منظِّمات العقاب الذاتى مثل الحفر تحت الأظافر. وأنت إذا أثرت أحدهم لدرجة حاول معها التخلص منك بسرعة، فربما رأيت فجأة حدودًا مثل عقد الذراعين، والرِّجلين، أو وضع كتب أو مزهرية كبيرة بينه وبينك.

أنت تتعامل مع متردد... أو متهور

يتسم بعض الناس بدقة المراوغة والتحايل لدرجة يصعب معها اكتشاف إن كان لديهم استجابات طبيعية متوقعة تجاه أى شىء، ويراوغ البعض الآخر لأنه يصعب عليهم تقرير أى اتجاه يسلكونه.

وترى من ينتمون للنوع الثانى يرفعون حواجبهم ويتفوهون بكلمات تبدو كما لو كانت أسئلة، ويحاولون الانفتاح، أما من ينتمون للنوع الأول فإن سلوكياتهم أكثر حذرًا؛ فربما طرحوا العديد من الأسئلة، أو حاولوا ممارسة السيطرة عليك من خلال تحديدهم مكان التقائك بهم، أو توقيت راحتك لتناول الغداء مظهرين الانفتاح والاستقبالية دائمًا، وإذا كنت تمر بموقف يتطلب ممن تتعامل معه الاختيار بينك وبين غيرك، فابحث لديه عن علامات التردد؛ فهذا يوضح انقسام انتباهه؛ أى تركيزه على أحد الجانبين ثم على الآخر مرسلًا إشارات خفية أو ابتسامات سريعة عابرة لكل منكما بينما يراقبكما بجانب عينيه. وأحيانًا ما يكون هذا السلوك متعمدًا، وأحيانًا ما يحدث دون نية مسبقة حيث يحاول عقله الحفاظ على حالة من التوازن على مدار الموقف.

ويمكنك فى هذه الحالة تحديد الخط الأساسى لباقى أعضاء جسمه من خلال الملاحظة البسيطة لكيفية حركته، أو يمكنك التدرب على ذلك كما فعلت مع حركة العينين، وإنه لمن المفيد أن تبدأ بالتمرين التالى لتحصل على بعض الممارسة فى المراقبة المقصودة.

تمرين: لاحظ الحركة

اجعل من تحادثه يجلس فى وضعية مريحة، ولكن فى وضع يسمح له بالحركة؛ فالأريكة اللينة الناعمة ليست المكان المثالى. وجه له أسئلة تتدرج من أسئلة عرضية إلى أسئلة شخصية وصولًا لأسئلة على درجة من التطفل. ومع زيادة حدة الأسئلة لاحظ تغيرات وضع جسم من تتعامل معه. واليك نماذج من الأسئلة، والتى من الواضح أنها يجب أن تعاد صياغتها وفقًا لطبيعة الذى تتعامل معه:

١. *أين كانت مدرستك الابتدائية؟*
٢. *ماذا كنت تستمتع بفعله أثناء الفسحة بين الحصص؟*
٣. *هل تشاجرت مع زملاء فصلك؟*
٤. *هل عاقبك مدرسوك على خطأ لم ترتكبه؟*
٥. *ما أسوأ ما فعله زملاؤك معك؟*
٦. *لابد أنك قد فعلت شيئًا يضرهم أيضًا؛ فماذا فعلت؟*
٧. *هل فعلت شيئًا مما يفعله الكبار، فجعلك تشعر بالاشمئزاز من نفسك؟*

ويمكنك استخدام أساليب مختلفة لتصل إلى نفس النتيجة، وفى هذه الحالة تواصل الضغط على من تتعامل معه لتحصل منه على المزيد من التفاصيل، وحتى تنفد المعلومات لديه ولا يجد ما يقوله. عند هذه المرحلة يظهر على إجابته الانفعال والشعور بالضغط.

⇦ *ما هو الشىء الأكثر إثارة من كل ما فعلته؟*

o *"القفز بالمظلة"*

⇦ *ولماذا كان مثيرًا جدًّا؟*

o "لأننى لم أكن أعتقد أننى أستطيع ذلك، ولكن بمجرد أن قفزت مرة شعرت بالرغبة فى القفز ثانية"

⇦ هل كان من الضرورى أن تتلقى تدريبًا قبل أن تقفز؟

o "لقد تلقينا ساعتين تقريبًا من المحاضرات النظرية، ثم قضينا ساعتين تقريبًا من التدريب العملى، وكان مدربونا مهتمين باحتياطات الأمان حقًّا"

⇦ ما أهم ما تتذكره من تلك الخبرة؟

o ويمكن للأسئلة أن تتصاعد لدرجة من التعقيد، بحيث لا يستطيع الإجابة عنها إلا محترف أو شخص ذو خبرة عالية. وعندما يصل الشخص لمرحلة "لا أعرف"، أو "لا أتذكر"، فكف عن السؤال؛ لأنه ربما بدأ من تتعامل معه فى الشعور بعدم الكفاءة، أو اختلاق الأعذار لعدم معرفته، وعندما يتمكن منه الإحساس بعدم التأكد، راقب التغير المفاجئ فى وضع جسمه، وما تشى به حركات رجليه وذراعيه.

جس النبض

وإليك بضعة أساليب إضافية تمكنك من الحصول على معلومات دون أن تطلبها بوضوح، ولكن ضع فى اعتبارك أنها أساليب مراوغة وواضحة؛ لذلك استخدمها بحرص وحذر. تذكر التمرين الخاص بالتعرف على إستراتيجية من تتعامل معه أثناء استخدامك لهذه الأساليب:

⇦ **كرر ما يقوله الناس:** إن مجرد تكرار ما يقوله الناس يمكنك من أن تجعل محدثك يوضح ما يعنيه، وربما جعله يعترف بأن ما

قاله ليس صحيحًا تمامًا.

وعلى سبيل المثال:

"لقد رأيت ثمانين ظبيًا على الطريق اليوم".

"يا إلهى! ثمانون ظبيًا؟!"

"حسنًا، ربما كانت خمسين. لم يكن لدى وقت كاف لأحصيها، حيث كان الطريق مزدحمًا، ومع ذلك فقد كانت أكثر عدد ظباءٍ رأيته فى حياتى. لابد أنه قد وقع حريق فى الغابة!". عندما يقول هذا، فإنه يكشف عن ميل لديه نحو المبالغة، أو فى هذا الأمر على الأقل، ومع ذلك فلا أقل من أنه باح بمعلومات يمكنك أن تستخدمها لتصل للخطوة التالية. ويتمثل الأسلوب المناسب فى هذا الموقف فى استخدام كلماته هو لتثير نقطة تريد أن تتمعنها، وهو ما يمكنك من تنغيم صوتك أثناء قولك: "يا إلهى! ثمانون ظبيًا!"، فهذا يوضح له أنك لاحظت شيئًا.

- **سأريك ما لدى إذا أريتنى ما لديك:** وهى خدعة قديمة فى عالم الجاسوسية، حيث إن التطوع بالبوح أو إفشاء معلومة تبدو سرية أو ذات خصوصية غالبًا ما يؤدى إلى استجابة مماثلة (وبالطبع أنك لن تبوح بأى شىء ذى قيمة).
- **الاستفهام المتوازى:** لم أدرج هذا الصنف من الأسئلة فى الجزء الخاص بالاستفهام؛ لأنه يعتمد على عدد من أساليب الأسئلة لتأخذ الشخص إلى طريق موازٍ لتخفى هدفك الرئيسى. هب أنك تريد معرفة من سيطر على الاجتماع الأخير لرؤساء الأقسام؛ لأنك تريد أن تكون السيادة فى الشركة للأقسام التكنولوجية بينما تناصر زميلتك التى تقابلها عند ماكينة القهوة سيادة قسم التسويق؛ لذلك لا تفصح لها بما تريده، فتقول لها:

"إن غرفة الاجتماعات مكتظة بالمقاعد، ترى هل أحضر كل فرد من الحضور أحد أصدقائه معه؟".

فترد عليك: "لقد وجهوا الدعوة لبعض المستشارين الإداريين ليحاضروا عن كيفية تحسين العمليات".
وفى النهاية تصل المحادثة إلى ما أوصى به المستشارون؛ وبذلك تتم تغطية الخطوط المتوازية.

الاستماع الفعال

الاستماع الفعال هو عدم الاقتصار على ما تسمع الناس يقولونه، بل يمتد أيضًا ليشمل ما لم يقولوه، ويمكنك استخدام الاستماع الفعال لتكشف الجوانب التى لا يظهرها الناس من أنفسهم إذا تعاملت تعاملًا حرفيًّا مع ما يقولونه، واقتصرت عليه وحده. والاستماع الفعال هو استخدام الدلائل السمعية والبدنية لتسمع وترى أين تكمن عاطفة من يحدثك، فبدون الاستماع الفعال ستكون أشبه بمن يقرأ ما جرى فى المحادثة محاولًا استخلاص المعنى.

كثيرًا ما يسألنى من أعمل معهم عن كيفية معرفتى لشىء رغم أنهم لم يذكروه بوضوح، وربما كان هذا الشىء معلومة من المستجوب تدل على شخصيته. فى بدايتى عملى كمحقق كنت أعتمد على الفطرة عندما أجهل شيئًا، والحق أن ما كنت أعتبره فطرة كان الاستماع الفعال الذى كان يمكننى من سماع الرسائل الضمنية. وغالبًا ما كنت أسمع الكلمات التى لم تقل كما يستطيع المرء التعرف على وجه شخص شهير معروض بالصورة الظلالية، وتحديد ملامح هذا الوجه بدقة كما لو كانت الغرفة ساطعة الأضواء.

وللاستماع الفعال فائدة عظيمة أخرى، وهى أنه يجبرك على أن تتنبه بشدة لما يقوله الطرف الآخر وما تقوله أنت نفسك. وإذا كنت تعمل بالمبيعات، فربما ساعدك الاستماع الفعال على التحرر من العادة السيئة المتمثلة فى نطق اسم الزبون كثيرًا. هل لقنوك أثناء تدريبهم لك على فن المبيعات أن أكثر الأصوات موسيقية للزبون ـ رجلًا أو امرأة ـ هو صوت اسمه؟ هراء! لأن

الصوت الأكثر موسيقية للزبون هو صوته الخاص، فاستمع إليه.

معظم الناس يحبون الحديث ماداموا لا يشعرون أنهم يستحوذون عليه. والتبادل الصحى للحوار هو الطريقة التى تمكنك من معرفة كيف يرى المتحدث نفسه شخصًا متميزًا، وكيف يريد أن يُنظر له كشخص متميز.

الدلائل

تشمل الدلائل اللفظية التى ينبغى أن تنتبه إليها كجزء من الاستماع الفعال:

- **اختيار كلمات غريبة:** أنا أشعر بالتوجس عندما أسمع الكلمات الدالة، أو الاختيارات المتضاربة، فالاختيار المتضارب يدل على أن ثمة شيئًا فى غير موضعه لدى الشخص، ومثال ذلك رجل مستلقٍ على ظهره ثم ينطق فجأة بنقد لاذع لبعض السياسيين ربما كان سمعه فى التليفزيون. ويستخدم المحققون مصطلح "الكلمة الدالة" لوصف الكلمة التى لا يقولها أحد دون سبب، ومثال ذلك استخدام أحدهم كلمة "شريفة" لوصف مهنة شخص يتحدث عنه، فكون العمل شريفًا لابد أن يكون القاعدة العامة. وهذا أشبه بقول أحدهم: "إننى أحمر الشعر حقًّا"، وفى الجملة الأولى تصبح كلمة "شريفة" محل نظر، حيث إنها تثير أسئلة بشأن ما تعتبره أنت شريفًا، وإذا كنت تعرف شخصا يعمل عملًا غير شريف وتريد أن تعقد مقارنة، أو من المحتمل أنه يلمح إلى أن من يعمل عملًا شريفًا *الآن* لم يكن كذلك دائمًا؛ لذلك لا تستخدم الكثير من التعبيرات الشائعة؛ فذلك يقلل من مصداقية من تتحدث عنه، ومن أمثلة تلك التعبيرات: "لقد أنقذت حياتى *بمعنى الكلمة*"، و" *بأمانة*، هذا المنتج فريد من نوعه" ، و"لا أعرف ـ *حقًّا* ـ شخصا أفضل منه لتلك الوظيفة".

- **التأكيد على كلمات بعينها:** يوضح التأكيد ـ سواء فى الموضع المناسب أو غير المناسب ـ شيئًا عن مدى اهتمام الشخص بالموضوع المثار، وقد يشير إلى ضيقه من نقطة معينة مثارة فيه. أكد على الكلمات المكتوبة بخط مائل فى الفقرة السابقة، وستدرك أن المتحدث يبالغ فى التعويض، أما إذا أكدت على كل كلمة فى الجملة، فستجد شخصا يبدو يائسًا، أو غاضبًا، أو يعانى من أى انفعال حاد آخر. وفى كل الحالات يدل هذا السلوك على التعرض للضغوط.
- **تجميل الموضوع:** يوضح تجنب الموضوع أو الالتفاف بسلاسة حول معنى السؤال الموجه والانتقال لموضوع آخر أكثر سهولة أن المتحدث يريد أن يخفى معلومات. كم مرة رأيت سياسيًّا أو أى شخص مشهور آخر تورط فى فضيحة ثم أجاب بطريقة ملتفة عن سؤال وجه له بهذا الصدد فى حوار تليفزيونى؟ إنه يقول شيئًا مثل: "هذا سؤال جيد، يا "مايك"! لدى قصة ستوضح موقفى فى هذا الموضوع..." ويتبعه بقصة طويلة معقدة وصولاً إلى البراءة.
- **اختصار الزمن:** إن القفز فوق فترة زمنية معينة أو تجاوزها أثناء حكى قصة أو الإجابة عن سؤال يوضح للمستمع الفعال إلى أن المتحدث يشعر بعدم الارتياح للموضوع، وهو مثال جيد على الكذب من خلال الحذف. ومثال ذلك قول أحدهم: "آسف على التأخير، فقد التقيت بأحد العملاء وقضيت معه الصباح بطوله، ثم جئت إلى هنا مباشرة للاجتماع". إن جملة كهذه قد تثير الشك إذا كان مكتب العميل الذى يتحدث عنه صاحبنا على بعد مبنيين فقط، وكان الاجتماع الذى تأخر عليه فى الثالثة عصرًا.

- **اللجوء إلى المبنى للمجهول:** وهى طريقة رائعة تمكن المتحدث من الفصل بينه وبين موضوع الحديث، وهى ترجع لأسباب كثيرة؛ فقد يكون الشخص خائفًا من العقاب كالطفل الصغير الذى يقول: "لقد كُسرت نافذة عائلة "ريتشارد" أثناء لعبنا للكرة"، وترجمتها: "صدم أحدهم الكرة فى النافذة، ولكننى لن أخبرك بمن فعل هذا". وقد يكون هذا الأسلوب أيضًا طريقة لتخفيف الألم الذى قد ينتج عن الإبلاغ المباشر بشىء، ومن أمثلة ذلك: "لقد قُتل أخى". فالمبنى للمجهول هنا يخفف من وقع الجملة ويجنب المتحدث وصف الحادثة المأساوية للقتل.
- **تغير الإيقاع:** عندما يشعر الناس بالإثارة، فإنهم يميلون إلى الاستعجال قليلًا، وهو ما يدل عليه تغير الإيقاع كما يدل على الكثير من الحالات الأخرى أيضًا، فربما لم يكن المتحدث واثقًا مما يتحدث عنه أو نسى بالضبط ما سيقوله، أو لم يستطع إيجاد الكلمة المناسبة، أو لا يريد فعلًا أن يتحدث فى الموضوع.

وتفسير هذه الدلالات أو العلامات أكثر سهولة عندما تمزج بين مدركاتك السمعية، ومعرفتك بلغة الجسم، والحقائق التى تستطيع استخلاصها عن الشخص وتقديرها من خلال "المعرفة التى توقع بصاحبها".

المعرفة التى توقع بصاحبها

وبالإضافة إلى الدلائل السابقة التى تمنحك فكرة عن الحالة العقلية لمن تتعامل معه تجاه الموقف أو الموضوع المثار، فينبغى أن تطبق أيضًا مهارات اكتشاف ما يطلق عليه المحققون "المعرفة التى توقع بصاحبها". وهذه المهارة تستخدم بوجه خاص فى التحقيقات الجنائية، حيث يصف المشتبه به

عناصر مسرح الجريمة بطريقة لا يعلمها إلا الجانى. أما نحن فسنستخدم هنا المصطلح الأشمل والأعم للإشارة لتلك الحالة، وهو "المعرفة الخاصة"

ذات مرة، وأثناء وجودى بمقهى بمدينة أطلانطا تنامى إلى سمعى امرأة تطلب من رجل كان يغازلها أن يكرر ما قاله قائلة "أعد"، فلفت نظرى أن هذه الكلمة هى الكلمة المتبعة فى الحياة العسكرية لتكرار ما سبق قوله، فتقدمت منها سائلًا: "منذ متى وأنت فى الحياة العسكرية؟". ومرة أخرى لاحظت إشارة بالأيدى بين شخصين فى اجتماع لا يستخدمها إلا جنود القوات البرية، ومعناها: "قم بتغطية غيابى، فسوف أخرج". عندما يصبح شىء معين نمطًا من ثقافة فرعية معينة، فإنك تتعامل مع الناس من خلال هذا الإطار، وتقدم معرفة توقع به بأنه جزء من هذه الثقافة.

أثناء تصوير فيلم *Guantanamo Guidebook* للقناة التليفزيونية الرابعة فى إنجلترا، أمرت أحد "الحرس" ـ أثناء بروفة لأحد مشاهد الفيلم ـ بأن يخرج السجناء خارج إسطبلاتهم. إن المعرفة توقع صاحبها هنا قد لا يلحظها إلا القلائل؛ فالمحققون سيلحظون حقيقة أننى لم أقل "أقفاص" ـ وهى الكلمة التى نستخدمها تعبيرًا عن "زنزانة السجناء" ـ وسيلحظ مربو الخيول حقيقة أننى استخدمت مصطلحًا مألوفًا لهم؛ وبالتالى يستنتج أى محقق لديه بعض الخبرة فى عالم الخيول أننى فارس أو مربى خيل.

ولا يدرك معظم الناس أنهم يصدر عنهم العديد من مثل تلك العبارات أثناء محادثاتهم. فى أول اجتماع لى مع المسئولين فى شركة مقرها ويسكنسن سمعت صوتًا يتحدث بلهجة كارولينا الشمالية. وقتها قلت إن هذه ليست مفاجأة سارة فقط، بل تمكنت أيضًا من تحديد مصدر الصوت مما أدى إلى محادثة ودودة بشأن إقامتى فى كارولينا الشمالية، وبعد جملتين من المحادثة أدرك كل منا أن عملى لم يكن يبعد إلا مائتى ياردة عن مزرعة جد محدثتى. ولك أن تتخيل مدى تأثير ذلك على سرعة ترابطنا، فعندما كنت أتحدث كانت تسمع لى بآذان مصغية.

كان من الممكن لأى شخص أن يفعل نفس الشىء معى بعد سماعه لى وأنا أقول كلمة *إسطبلات* فى موضوع لا علاقة له بالخيل. ومن الأفضل أ يوضح لى هذا الشخص أصلاً أننى قلت ما قلته فعلاً، فالحق أن الترابط بيننا سيكون أفضل وأقل ملحوظية من جانبى إن هو لم يقل ذلك، ويمكنه أن يذكر لى فيما بعد وأثناء تناولنا القهوة معًا أنه لم يتجاوز فى ركوب الخيل أ أخذ درسًا واحدًا. إن فعله لهذا سيلفت انتباهى بسرعة وسيجعلنى أقدم له الاستجابة الإيجابية التى يأمل فى الحصول عليها.

وسواء كان الأمر لكنة حديث، أو نمطًا فى الكلام، أو لهجة خاصة بإقليم معين، فالناس يصدر عنهم دلائل تبين مواطنهم. واستخدام مصطلحات معينة ثابتة أيضًا تقدم معلومات توقع بصاحبها، فلى صديق يطلق على الطيارين اسم "سائقى الحافلة" ـ وهى الكلمة الشائعة عن الطيارين بين قوات البحرية، وقد تساعدك اللغة المجازية فى هذا الصدد أيضًا، فأحيانًا م قلت فى الاجتماعات: "أشعر وكأننى حيوان يرتدى ساعة يد" عندما أعجز عن فهم شىء، وهو ما لا يحتمل أن تسمعه من مواطنى نيويورك.

والآن، وبعد أن اكتسبت بعض المعرفة عن الاستماع الفعال من خلال أذنيك، دعنا نقم بذلك من خلال جسمك. عندما تعى ما يقوله الناس ما لا يقولونه على المستوى السمعى، فيمكنك أن تتوصل لاستنتاجات قوية من خلال ملاحظاتك.

يمكنك الاستفادة من مظاهر التكلف، ووضعية الجسم، والطاقة والتركيز، والطريقة التى يجلس بها الناس، والعديد من أدوات لغة الجسم الأخرى. تذكر الأربعة الكبار ـ الموضحات، والمنظمات، والمهيئات، والحدود وكيف توضح الانفعالات؛ فالموضحات مثلًا تعبر عما يمر به العقل، ولكن ماذا عن المعرفة التى توقع بالمرء؟ ذات مرة قلت بعد دقائق من اجتماع مع مدير تنفيذى كبير لشركة قد عملت معها: "ما قدر التدريبات على فنون الدفاع عن النفس التى أخذتها؟"، فرفع حاجبيه، وأخبرنى عن حزامه الأسود

وتعجب كيف لى أن أعرف. لقد كان جسمه يدل على لياقة بدنية ولكننى أبطلتُ هذه الحقيقة بوقوفه منتصب القامة وليس متهدلاً - وهو الوضع الذى يأخذه معظم الرجال من غير الرياضيين إلا إذا كانوا فى حالة مواجهة. ومثل الغرابة فى الكلام، فإن الغرابة فى لغة الجسم أو وضعيته توضح المعرفة المورطة لصاحبها وخبراته السابقة. انتبه لترى أسباب اختلاف شخص بالنسبة لك عنه للآخرين فى المجموعة. وعندما ترى هذا الاختلاف، نقب فيه، واعلم أن هذه الأدوات سلاح ذو حدين، فكما يصدر عن الآخرين دلائل كذلك يصدر عنك. انتبه ولاحظ المعرفة التى أوقعت بك.

توظيف الأدوات

توضح القصة الواقعية التالية والتى قد تفيد طرفيها من الخبرة الإيجابية بها الطريقة التى تسهم بها الأدوات المختلفة - وخاصة الاستماع الفعال والمعرفة التى توقع بالمرء - فى عملية الترابط.

قد يذهب أى شخص إلى مكان مثل متاجر هوم ديبوت، و لاو، ولقد ذهبت إلى أحد تلك المتاجر بحثًا عن نوعية معينة من الأخشاب دون أن تكون لدى أدنى فكرة عن نوعية هذه الأخشاب. وكان المشروع الذى أحتاج للخشب من أجله يتطلب انتقاءً دقيقًا لنوعية الخشب. ولم يكن خشب الصنوبر اختيارًا جيدًا؛ لأنه هش ويمكن أن ينكسر، والأخشاب الأخرى ستؤدى إلى عيوب أخرى فى الناتج النهائى لمشروعى؛ لذلك لم يتبق لى كاختيار إلا خشب شجر الدردار، وشجر الزان. وكان شجر الزان هو الاختيار المناسب، ولكن كان من الصعب أن أعثر عليه حيث أعيش.

وفى حالة من اليأس والشعور بخيبة الأمل، تركت قسم الأخشاب بالمتجر، وذهبت لأشترى أداة، فاقترب منى رجل يبدو أنه حديث التقاعد عن العمل مبديًا الفضول بشأن الأداة التى أريد شراءها. أوضحت له لغة جسمى -

ابتسامتى، وإيماءتى ـ للرجل بانفتاحى، فقال لى: "هل سبق أن جربت إحدى هذه الأدوات؟"، فأجبته بالإثبات، إلا أن الأداة التى كنت أستخدمها لم تكن جيدة، وأننى بحاجة إلى بعض الكماليات لأفعل ما أريد فعله؛ فسألنى بوميض فى عينيه: "هل أنت نجار؟"، فقلت له "ليس بالضبط، بل أنا رجل حرفى أبنى الأشياء".

وخلال جمل قليلة أدركت أنه يفهم فى الأخشاب، حيث قال من بين ما قال: "كن سلسًا مع الخشب" وهو ما فهمت منه أن عمله يتطلب براعة يدوية واستخدام الأدوات المناسبة؛ ولذلك سألته: "ما هوايتك؟".

فقال: "أنا نحات".

قلت بتفاؤل: "آه، حقًا! إن لى صديقًا يعمل نحاتًا"، ثم سألته عن نوع الخشب الذى يستخدمه، فقال إنه يستخدم القليل من كل أنواع الخشب.

وبعد المزيد من الحديث وصف لى الشخصيات الكرتونية، ورعاة البقر، والتماثيل الصغيرة الأخرى التى نحتها، ونوعية الخشب الأمثل لكل نوع. لقد أثار الرجل هذا الرجل إعجابى حتى اعتقدت أنه سيكون من الممتع أن أعرف المزيد عنه.

وعندما تطرقت المحادثة للحديث عن شىء صنعه ابنه بماكينة تشكيل الخشب أخبرته بأننى أستخدم هذه الماكينة.

فسألنى: "وما نوع الخشب الذى تستخدمه؟".

فقلت: "خشب شجر الدردار"، فومضت عيناه؛ فأتبعت كلامى بسؤاله: "هل تعرف أين أجد بعضه؟".

فقال: "بالتأكيد".

وبينما نواصل الحديث، اكتشفت أن لديه مجموعة ألواح بمقاسات كبيرة من خشب الزان ومن الممكن أن يبيعها لى بسعر مناسب.

وكان يعيش قريبًا من المتجر؛ فرتبت معه لزيارته، والحصول على الخشب، وعرفته أيضًا بصديقى "ريك" النحات.

تمرين: أدوات تؤدى إلى نتائج جيدة

راجع قائمة الأدوات التى ناقشتها فى هذا الفصل لتحدد كم منها استخدم فى هذا الموقف الواقعى.

فكر فى كل شىء على أنه صندوق أدوات مشابه لصندوق أدوات النحات. وينبغى أن تكون لديك خطة بشأن أى الأدوات تمكنك من الوصول للخطوة التالية؛ فإذا بدأت بأزميل فى حين أنك تحتاج إلى منشار، ستكون النتيجة غير مرضية، أما إذا استخدمت الأدوات بتناغم وبترتيب الحاجة إليها، فستكون النتائج مذهلة.

الفصل ٥

تشكيل الشخص المستهدف

إنك على وشك دراسة الحيوانات فى مواطنها الطبيعية، فاعتبر نفسك عالمًا للحيوانات يستطيع محادثة الشمبانزى.

إن عملية تشكيل الإنسان التى ستتعلمها فى هذا الفصل ستساعدك على فهم الغرباء عنك والمقربين منك بطريقة خاصة – طريقة من شأنها تزويدك بالمعلومات التى تحتاج إليها للتأثير على سلوكهم، وستساعدك على تكوين رؤية شاملة للشخص توضح لك حاجاته ودوافعه.

مهما أكدت فلن أغالى فى التوكيد على مدى أهمية تلك القدرة التشكيلية. إن تحديد الصفات الرئيسية للفرد ومعرفة إن كانت مواضع قوة أم مواطن ضعف.. قدرات عادية أم فوق العادية يمكنك من تكوين رؤية أوضح للشخص الذى ستناوره، ونجاحك فى هذه الخطوة يعنى أنك حالفك الحظ واستطعت معرفة ما يحركه، أو وجدت شيئًا قد يفيدك أثناء محاولتك خداعه، ولكن

النتيجة التى ستصل إليها ستكون غير متوقعة مثل من يطلق نارًا فى الظلام. يستهل المحققون كل تحقيق يجرونه بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المستجوب، ويتم جمع هذه المعلومات ممن اعتقلوه، ومن يتعاملون معه فى الحياة اليومية. وبعد ذلك يبدءون التحقيق طارحين عدة أسئلة لإضافة المزيد من التفاصيل لتصورهم عن المستجوب، ويوضح لنا هذا التصور الفجوات والثغرات الموجودة فى شخصيته؛ وبذلك نعلم ما يشترك معنا فيه ونعلم مزاياه ومخاوفه، وبدون هذه المعلومات قد تؤدى محاولاتنا للسيطرة على إحساسه بالانتماء وحاجته للتميز أن تؤدى إلى نتائج لا يحمد عقباها.

وتستهدف الأدوات الواردة فى هذا الفصل تزويدك برؤية جديدة للإنسان تتمثل فى فهم الشخص كما يتصور هو نفسه، وكما يتصوره الآخرون، وهو استثمار مستحق للجهد. إنك لن تستطيع اجتياز هذه الخطوة إلا عندما تتمكن من قراءة عقل من تتعامل معه قراءة كاملة.

ستستخدم الأدوات التى تعلمتها فى الفصل الرابع لتتعلم المعلومات الخاصة برسم خريطة مفصلة للشخص الذى تستهدفه، وإذا أجدت توظيف هذه الأدوات، فستتمكن من رسم التفاصيل، وسوف تستخدم هذه الأدوات مرة أخرى عندما تتعامل مع الشخص لتجعله يفعل ما تريده.

والخطوة الأولى فى رسم هذه الخريطة هى الاعتراف بعدم معرفتك لكل ما يجب عليك معرفته عن الشخص المستهدف، وسواء كان هذا الشخص والدتك، أو زميلك فى العمل الذى عملت معه لمدة خمسة عشر عامًا، أو صديقك الحميم، فهناك حقائق مهمة للغاية لابد أن تعرفها عنه حتى تستطيع التأثير على سلوكه.

تمرين: القرب والبعد

اكتب قائمة بثلاثة أفراد تعرفهم معرفة سطحية، وثلاثة أفراد آخرين تعرفهم جيدًا، واكتب قائمة بالسمات البارزة لكل فرد منهم، مثل: ذكائه، وإخلاصه، وذوقه الرفيع، وكرمه، وجاذبيته، وحكمته.. إلخ. وفى مقابل كل فرد اكتب حاجته البارزة مثل: الاحترام، أو القبول، أو التملق، أو الصفح.. إلخ.

بعد انتهائك من قراءة هذا الفصل والذى يدور حول تشكيل الإنسان، عد ثانية إلى هذه القائمة، وابحث عن فرص تتيح لك استخدام أدواتك الجديدة للتأكد من صحة افتراضاتك الأولية، وتنقيتها، أو إبطالها.

نظام التشغيل الشخصى

وفقًا لما تقوله موسوعة "ويكيبيديا"، فإن نظام التشغيل مسئول عن "أداء المهام الأساسية كالتحكم فى الذاكرة وتقسيمها، وترتيب متطلبات النظام وفقًا لأولويتها، والتحكم فى أدوات الإدخال والإخراج...". تابعنى هنا، وتخيل أن تفكير الشخص وسلوكه يحركهما نظام تشغيل، وأن هذا النظام يعمل على قرص صلب اسمه الجينات الوراثية، وبعض البرامج ستعمل على هذا النظام وبعضها الآخر سيختلف عمله على القرص الصلب ونظام العمليات لدى فرد عند آخر.

وفحص نظام التشغيل هذا يتطلب عمل "أشعة رنين مغناطيسى" من شأنها أن توضح لك الانطباعات المتوافقة مع الأجزاء التى يوظفها الفرد من

مخه عندما يتبنى نوعًا معينًا من الأفكار، ولأن كل ذلك ليس مرئيًا؛ فليس أمامنا إلا أن نلجأ إلى المؤشرات غير الملموسة. ما مدى اختلاف ذلك عن نظامى التشغيل Mac أو PC؟ وكما أن هناك اختلافات هائلة بين نظام تشغيل MS Windows ، ونظام Mac Os فهناك اختلافات هائلة فى نظام تشغيل الأفراد بغض النظر عن السمات البيولوجية المتشابهة بينهم. إن الطريقة التى يواجه بها الفرد العالم الخارجى والآخرين ـ تحديدًا ـ شبيهة بنظام التشغيل فى الحاسوب، حيث يضع نظام التشغيل هذا الأولويات، وأسلوب معالجة البيانات، ورد الفعل تجاه المدخلات الجديدة.

إن طريقة البشر فى معالجة البيانات يصعب ملاحقتها، فلقد أصبحت المعلومات المتاحة وقت بدئنا تأليف الكتاب بالية على أية حال؛ لأن "أشعة الرنين المغناطيسى" تغير من فهمنا للبشر بصورة يومية. ولذلك؛ فأنا أريد التركيز هنا على كيفية استجابة الفرد تجاه الأشياء فى العالم الخارجى، فوجدت أن أسهل طريق لمناقشة ذلك هى مناقشة الأنماط السلوكية المهيمنة على الفرد، وسأطلق على هذه الأنماط السلوكية "أنواع الشخصية" بغرض تسهيل شرحنا لها.

أنواع الشخصية

هذا الكتاب ـ شأن أى كتاب يدور عن كيفية التعامل مع الأفراد ـ لا يقدم لقارئه قائمة كاملة بأوصاف البشر؛ فينبغى عليك فحص الشخص الذى تستهدفه، فقد يقدم لك نوعية جديدة ومختلفة تمامًا من الشخصيات. إن البشر خليط متجانس من الجينات (القرص الصلب)، والخبرات (البرامج)، والمواقف (المدخلات)، والهرمونات (دفقات القوة)، ولا يمكن تجاهل أى من هذه المكونات إن أردنا فهم الشخص؛ لذلك تعامل مع هذا النظام البدائى الذى أقدمه هنا على أنه مجموعة مقترحات، وحدد الخط

الأساسى للشخص المستهدف لتتعرف على شخصيته بدقة.

تتشابه أنماط الشخصية مع أنظمة التشغيل فى أنها تعتمد على تصور الفرد لنوع المدخلات، وعلى أولويات معالجتها، وعلى كيفية التعامل مع المعلومات.

دائمًا ما يؤسس المحققون نوعًا من السيطرة والتواصل مع المستجوبين، ويعتمد نجاحهم فى سرعة فعل ذلك على قدرتهم على تنظيم مصادر "نظام التشغيل". ونحن المحققين نطور هذه القدرة من خلال الآليات المستخدمة فى المجال العسكرى، فلدينا الحراس، وكاميرات المراقبة، ومكبرات الصوت لنضمن عدم وجود لحظة خصوصية واحدة بين السجناء أو المعتقلين الخاضعين للاستجواب، ولا يهم مدى حاجتك لمعرفة معلومات عن الشخص المستهدف بقدر ما يهم وسائل حصولك على هذه المعلومات، حيث ينبغى أن تفهم خصائص الشخص المستهدف، وعاداته، وحالته العقلية، وكذلك الأشياء الثابتة التى لا تتغير لديه، والعناصر التى تتغير باستمرار.

لكل شخص نوع شخصية غالب، ومسيطر عليه منذ أمد بعيد، إن لم يكن قد سيطر عليه طوال فترة حياته كراشد. وما أقدمه لك هنا ليس إلا نماذج بسيطة للأنواع المتناقضة للشخصية لتستخدمها كنقطة انطلاق لتكوين قائمتك الخاصة بنوعيات شخصيات الأفراد، وهو الأمر الذى يحتمل أن يعكس ثقافتك، وهويتك، وجنسيتك.. إلخ. وكل ما أطلبه منك الآن هو أن تفهم كل نوع من أنواع الشخصية والتعرف على كيفية مساعدته لك فى جهودك فى تشكيل الإنسان. وسأعود فى الفصول القادمة من الكتاب ـ التى تناقش كيفية تطبيق هذه المهارات ـ لهذه الأنواع لأوضح لك كيفية بناء إستراتيجياتك وخطتك كى تحصل على ما تريده مع كل نوع من هذه الأنواع، وسأزودك ببعض الأمثلة والأبنية التى تحتاج إليها لتوظيف جهودك للتأثير على شخص يندرج تحت صنف من أنواع الشخصية لم نذكره. يمكنك تصور تلك الأنواع المتناقضة من الشخصيات فى أشكال بيانية دائرية، فعندما تصل إلى نهاية

إحداها فإنك تقترب من الآخر، كما قد تلاحظ فى الأنظمة السياسية. وأهم سبب لإدراك أن الوضع كذلك هو مساعدتك على التعرف على تصور الفرد لذاته وهو الفهم الذى تحتاج إليه لتستطيع التحكم فى نتائجك وتوقعها. وإذا هزت سلوكياتك تصور الشخص المستهدف لذاته؛ فإن قدرتك على جعله أداة طيعة بين يديك تعتمد على علمك إن كان سيتعامل معك بالتجنب، أو الرفض، أو القبول، أو التدمير الكامل لنظام التشغيل.

التظاهر فى مقابل الواقعية

يتشكل التظاهر نتيجة أحاسيس ضعف الثقة؛ لذلك يتطلعون إلى نموذج مقبول فى الحياة، إن لم يكن نموذجًا ممتازًا، ويحاول المتظاهرون جاهدين ترك أثر على المحيطين بهم ممن تهمهم آراءهم، وبالنسبة لنوعية الشخصية الأكثر تظاهرًا فإن رأى كل فرد مهم. إذا كنت قد شاهدت حلقة واحدة من المسلسل الكوميدى *Frasier* ـ الذى يعرض منذ مدة طويلة ـ فلعلك انتقدت فرضية أن "فرايزير" ـ بطل المسلسل والذى يمثل شخصيته "كيلزى جرامر" ـ يبدى اهتمامًا بالفن، والطهى، والأثاث، آملًا أن يكون ذوقه أرقى من أذواق جميع المحيطين به. ونجد "نايلز" ـ شقيق "فرايزير" ـ لا يتردد فى دعم شقيقه إن كان دعمه له يهدئ من شعوره هو نفسه بعدم الثقة، أو مهاجمته إن كان حطه من قدر شقيقه يشعره بدرجة أكبر من الرضا.

أما الواقعيون، فهم قانعون بأنفسهم وبخصائصهم، حتى ولو كانوا شيب الشعر أو كان أثاث منازلهم قديمًا متهالكًا، وهم راضون عن إيقاع حياتهم. قد لا يتفق الآخرون معهم إلا أنهم لا يبالون بذلك.

قد يصل الواقعيون على النموذج البيانى الدائرى لدرجة أن يوضحوا ما لديهم من شعر أشيب، وملابس من المتاجر الاقتصادية، ومفروشات بسيطة لا لشىء إلا ليعبروا عن أنفسهم بصدق. وعندما يحدث ذلك، تصبح عناصر الحياة مريحة، ويترتب على ذلك أن تصبح صورة الواقعية ـ ببساطة ـ مجرد

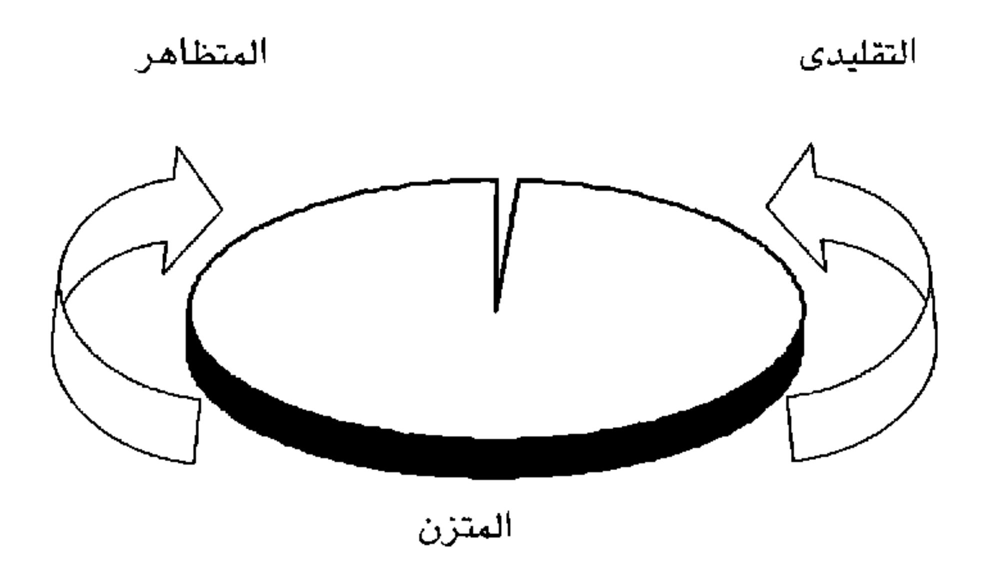
نوع من التظاهر. كثيرًا ما تبدأ اتجاهات الموضة، بل والاتجاهات الجديدة فى الحياة واقعية، ولكنها سرعان ما يستحوذ عليها الاتجاه السائد لجمهور المتظاهرين، وهذا هو ما تجلى فى السنوات القليلة الماضية وتمثل فى ارتفاع سعر ملابس الخروج، حيث تبنى بضع مصممى الأزياء فى تصميماتهم فكرة الملابس الواقعية، وهى نماذج الملابس المستخدمة فى متاجر الأسلحة والملابس العسكرية، والملابس الخاصة برياضات معينة التى أصبحت تلقى قبولاً ممن لا يمارسون تلك الرياضات، وهناك مثال آخر ذاع صيته يسمى بالموضة (الخضراء) وهو السائد الآن فى عروض الأزياء.

وعلى النقيض من ذلك، فقد يبالغ المتظاهرون فى تمييز أنفسهم لدرجة تجعل سلوكهم شاذًا مما يبعدهم عن مجتمعهم، وقد تدفعهم غرابة أطوارهم بعيدًا عن التظاهر فلا يبالون بآراء من حولهم "الذين ليس لآرائهم أهمية"؛ وبالتالى يصبحون واقعيين وغير تقليديين فى عدم اهتمامهم بالآراء السائدة فى مجتمعاتهم.

وتعود أهمية معرفة كلا النقيضين إلى أنك إذا كنت تريد أن تجعل شخصا متظاهرًا يفعل شيئًا من أجلك، فينبغى أن تفهم كيف يتصور نفسه فى الصورة الأكبر: هل *رأيك* يهمه؟ كيف يرى نفسه مقارنة بالآخرين الذين تتعامل معهم فى المجموعة؟ هل بلغ تظاهره أنه لا يهتم إلا بآراء المشهورين الذين يترقب آراءهم؟ ينبغى أن تفهم كيف يعالج مدخلاته من المعلومات ويرتبها وفقًا لأولويتها حتى تعرف أفضل طريقة للتعامل معه.

وبالمثل، فإذا لم يبالِ الشخص الواقعى بما يعتقده الناس فيه، فكيف يمكنك أن تجعل رأيك يهمه؟ هل تستطيع أن تعنفه بحديثك (لأنه لم يعنفه أحد) وتتوقع حدوث تغير لديه؟ والهدف من فهمك لمدى عمق نوع شخصيته وتكاملها هو أن تتأكد إن كان يرتقى وصولاً لمستوى تقدير الذات أم يحاول الانتماء؛ لأن ذلك الفهم سيؤثر على قراراتك بشأن كيفية مساعدته للوصول إلى التميز أو الانتماء. على سبيل المثال، قد يتحير الشخص المتظاهر مما

يبديه أكثر قربًا من الشخص الواقعى بدرجة لا تنم عن غرابة أطواره إلا بعض الدلائل البسيطة. ومعرفتك بذلك تمكنك من طرح أسئلة وإبداء تعليقات لتجعله أداة طيعة بين يديك، أو أن تبين له ـ على الأقل ـ أنك قادر على ذلك، ثم تنقده فى مقابل تأييده لك.



التوافق فى مقابل الفوضوية

يجد الفرد المتوافق راحته فى كونه جزءًا من شىء ما، فهو يحاول التأقلم الجيد مع مجموعته. وعلى الرغم من أنه قد يعبر عن آرائه بحرية، إلا أن هذه الحرية لا تتعدى المعدل الطبيعى للحرية بداخل مجموعته، ويتشابه الوضع هنا مع وضع سياسات الحزب القومى، فقد تكون آراء أحد أعضائه متطرفة، ولكن لا بأس مادام باقى الأعضاء يعتنقونها، وهؤلاء يحترمون القواعد لأنهم يرونها مهمة؛ وبذلك يحافظون على النظام مما يؤدى إلى عزل حول مركز الجماعة.

ويؤدى ذلك إلى أن يشعر هؤلاء بقدر كبير من الأمان لإحساسهم بأنهم جزء من شىء، ويدعمون هذا الشعور وينقون تصورهم لذواتهم بتجنب أى انحراف عن تلك القواعد. والنتيجة المنطقية لذلك أن المتوافق يقترب للغاية من إحدى القضايا لدرجة يفقد معها رؤية الصورة الكبرى، ويبدأ فى التميز لدرجة تصل به للبعد عن الجماعة، وعندئذ يصبح فوضويًا، ويندرج بعض نشطاء الدفاع عن الحق فى حمل السلاح تحت هذا الصنف. وعلى الرغم من أن حمل السلاح حق مقدس للجنود، فإنه قد يصبح راسخًا للغاية فى أذهان بعض الناس لدرجة يصبحون معها أكثر الناس فوضوية.

ويتجنب الفوضويون القواعد، ويرونها موضوعة لمن لا خيال لهم، أو أن هناك طرقًا أفضل من هذه القواعد. ويعتقدون أنه إذا وضع القواعد شخص مناسب، فستكون القواعد أفضل؛ لذلك يناصرون قواعد أخرى؛ ولكن ماذا لو تحقق ما يريدونه، وتغيرت القواعد فجأة؟ عندما ينغمر الفوضوى فى القواعد، فإنه يبدأ فى إحداث تحركات جماهيرية، ويتجاوز الحدود، إنه يتحرك باتجاه الاستقرار. وإذا ما تولى المسئولية، فإنه يصبح أكثر محافظةً وتمسكًا بالقواعد وتوافقًا مع المجتمع فى محاولة منه للمحافظة على فكرته المقدسة.

وعندما تتاح للمثالى إمكانية تنفيذ أفكاره، فمن غير الممكن أن يقتنع بأن أفكاره خطأ، بل سيرجع المشكلة إلى القائمين على تنفيذها. انظر إلى الحركات الإصلاحية الكبيرة لأنظمة الحكم فى القرن الماضى، وستجد أن توجهها الأساسى مثالى تحول إلى توافقى، وكلمة فوضوى غالبًا ما تستخدم للدلالة على شخص يقوم بمحاولة قوية للاستيلاء على السلطة وإقامة نظام جديد كهدف فى حد ذاته، وهؤلاء الأفراد يجمعون أتباعًا كثيرين للقائد الصريح ذى الأهداف الخفية.

والتطبيق العملى لهذه القواعد يتطلب منك فهم إذا كان الشخص المستهدف يتوافق كهدف فى حد ذاته، أم يتراجع إن لم يشارك فى اتخاذ

القرار؛ فهذا الفهم يمكنك من السيطرة على دوافعه. وإذا كان متوافقًا وتريد منه القيام بشىء، فإن أسهل طريق لذلك هى أن تقيم تحالفًا معه وتعلى من شأنه. إن بناء التحالف أسهل من المواجهة المباشرة. وفى النهاية إما أن يرتقى الشخص المستهدف أو أن يصبح فوضويًّا. وعندما تتيح له فرصة التميز فستصبح دوافعه إسهامات أكثر ثباتًا فى المجموعة، وعندما يصل إلى التميز الذى يفوق الانتماء، فسيبحث عن مكان جديد يلتمس فيه الانتماء، فالحاجة للانتماء قوية هائلة.

وإذا كان الشخص المستهدف فوضويًّا، فأشركه فى رؤيتك وكيفية تخطيطك لأداء الأشياء، وإذا تمكنت من إقناعه بهذه الأشياء؛ فسيصبح من أقوى المناصرين لقضيتك. إن فهمك لنفسية الفوضوى يمكنك من السيطرة عليه، فغالبية الفوضويين يؤمنون بأن هناك دائمًا طريقًا أفضل، وعندما يكون لهؤلاء قول فى المحصلة النهائية للجماعة، فإنهم نادرًا ما يواصلون إحداث تغييرات، أو كما يقول المؤلف "إريك هوفر": "إن من يحيون حياة مرفهة لا يتمردون". إن جعلك الفوضوى ينتمى للمجموعة، وسماحك له بتغيير الأشياء من الداخل يمكنك من الاستحواذ على عاطفته، وتحويله إلى مناصر للاستقرار. ولكن تذكر أن تسيطر على تمرده وإلا فسيتجمد فى مكانه ويصبح معارضًا لك.

مدعى المعرفة فى مقابل الباحث عن المعرفة

يقوم مدعى المعرفة بتجميع بعض المعلومات وتطبيقها على الموقف سواء كانت هذه المعلومات تتلاءم مع الموقف أم لا، وغالبًا ما يعتمد مدعى المعرفة أثناء ذلك على حقيقة أنه كان "أكثر صوابًا" من الآخرين فى الماضى (مثل زميلى فى المدرسة الذى كان طوله مائة وستين سنتيمترًا وكان أطول من الجميع فى الماضى). وعلى الرغم من حقيقة أنه قد يعرف فعلًا أكثر من غيره بعض الأشياء، إلا أن ما ينبغى له هو أن يعرف أكثر من غيره عن كل شىء. ومن

هنا فليس من المستغرب أن ينهار مدعى المعرفة عند مقابلته لشخص يفوقه معرفة بالأشياء، وسواء كان ذلك نتيجة للدراسة الأرقى لذلك الشخص (أو معيشته بالقرب من بيئة أكاديمية)، أو أن لديه المزيد من الخبرة، أو أنه "يعرف سر المهنة" وحسب، فإنه لا مناص من مقابلة مثل هذا الشخص فى أعمالنا يوميًّا. إن هذا الشخص صورة نمطية يشبه شخصية "كليف" رجل البريد فى فيلم *Cheers*. وينبع إحساس هذا الفرد بالانتماء وتقدير الذات من الاحترام الذى يلقاه من الآخرين لكونه وعاءً للمعلومات، وهو ما يشكل جوهر هويته. وقد لا يعانى هذا الشخص من النرجسية الثقافية، إلا أنه يفتقر للثقة بنفسه ويظن أنه لاشىء، ومع ذلك يأمل سرًا ألا يلاحظ الآخرون ذلك. يمكنك ـ بالاستعانة بالأدوات التى قدمناها فى الفصل الرابع ـ تحديد الحالة الحقيقية لهذا الشخص، واستخدامها فى التخطيط للارتقاء به أو خفضه على هرم الحاجات.

يحتاج المريد المتلمذ على يد أستاذه أن يصل للتنور وأن يدعم وصوله للتنور مصدر مصداقية ليؤكد وصوله لتلك المرحلة، وليس هناك أى قدر من المعرفة ،أو الإنجاز الناتج عن الأداء، أو النجاح من شأنه أن يمنح هذا الشخص نفس القدر من البهجة والدعم الذى يمنحه له الأستاذ، حيث إن مرجعية ذلك الشخص الموثوقة هى دائمًا الأستاذ المتنور. ومكمن الخطر هنا هو أن هؤلاء الأساتذة ينتمون لكل مناحى الحياة، وتعتمد مصداقيتهم على المعايير التى تم اختيارهم على أساسها. وقد يكون الأستاذ مجرد مدعٍ للمعرفة يكتسب مكانته السامية من احترام الآخرين له، ثم استطاع الوصول لحالة الأستاذية من خلال استخدامه الأثر التراكمى، أو (أثر كرة الثلج). وعلى الجانب الآخر، فإذا تمكن الأستاذ من إشباع حاجاته والحصول على التأييد المستمر من الحكماء الذين يتعامل معهم من أساتذته، فإنه قد يصل إلى درجة يزدرى عندها الآخرين ممن لم يشاركوه التلقى عن الأساتذة الكبار.

وهناك شخص أعرفه يعتبر مثالاً عمليًّا على هذا، فقد كان يعمل فى

مجموعة للترويج لنظام القبب السماوية من ابتكار "باكمينستر فوللر"، وهى وسائل تكنولوجية لتوليد الطاقة المتجددة والمستدامة. لقد اشتهر "فوللر" بتصميمه للقبة السماوية، ولكنه توفى فى الوقت الذى بدأ صاحبنا هذا فى الترويج لعمله؛ لذلك لم يتمكن من رؤية هذا الأستاذ. ومع ذلك فقد أكد "فوللر" أن الدين كان مرجعه والأساس فى كل ما يقوله، وكان الرد الشائع على منتقديه هو: "كان "فوللر" عبقريًّا، وأنت لن تستطيع فهم ذلك".

عندما يصل المتلمذ على يد الأستاذ لهذه الدرجة، فإنه يبدأ فى فهم العالم وفقًا لرؤية أستاذه أكثر من رؤية أى فرد آخر، ويشعر بأنه صار نصف أستاذ وبمقدوره أن يلهم صغار التلاميذ السالكين على درب المعرفة؛ وبالتالى فإنه يصبح الباب المؤدى للأستاذ ليتأكد من أنه على الرغم من اتساع الطريق فإن ضيق الباب لا يسمح بالعبور إلا للقلائل.

أوضح لشخص مهزوز الثقة أنه قد اقترف خطأ، وستلحظ شيئًا من ثلاثة أشياء؛ أولًا: أنه سيدافع عن موقفه، ويحاول الالتفاف حول الخطأ، بل ومن المحتمل أن يناورك ليجعلك تظن أنك قد أسأت الفهم. ثانيًا: أنه سيهبط بمستواه على هرم ماسلو للحاجات - وقد يكون مستواه الحالى سمعته - ولا يبحث الآن عن شىء يتجاوز الانتماء. ثالثًا: أن يصبح عدوانيًّا ويهاجمك، ولكن من المحتمل ألا يهاجمك فى نفس القضية التى تعارضه فيها، فعندما توضح له - مثلًا - أن ما قلته عن الأفيال خطأ وتوضح له مبرراتك، قد ينقض عليك ويهاجمك بهدم إكمالك دراستك الثانوية. إن هذا هو نفس ما يفعله صاحبنا المتعبد فى إنجازات "فوللر"؛ ونتيجة ذلك أنه ينتقل بسرعة من دائرة "الكائنات الأقل معرفة" إلى دائرة أخرى أكبر.

إن إدراكك لموضع كل فرد من هؤلاء الأفراد على هرم الحاجات يساعدك على تحديد أفضل سلوك تتبعه معه، ووفقًا لعدد من العوامل، فإن شخصية الفرد تحدد إن كانت هذه المعلومات قيمة وقابلة للتطبيق أم لا، وتشمل هذه العوامل: سلطة المصدر، والاحترام (المتبادل) معه، وأسلوب التوصيل. وغالبًا

ما يكون من الأسهل أن تكسب مدعى المعرفة عندما تسمح له بدمج المعرفة الجديدة فى مفرداته التى يستخدمها؛ لذلك فإن طرح الأسئلة الدالة، والسماح له بالإفصاح عن أهمية ما تعرفه يناسب أسلوب فهمه دون مقاومة من جانبه لك.

وإظهارك لنفسك بالنسبة للمتلمذ على يد الأستاذ كشخص ينبغى عليه أن يذعن له أو يعترف له بالنبوءات الدقيقة سيجعلك تتجاوز مجرد الإفصاح عن الحقائق. تذكر المبشرين الذين لا يقدمون للعامة حقيقة عامة أو شخصية، ومع ذلك يكسبون الناس من خلال اقتباساتهم من الكتب المقدسة. يمكنك أن تكتسب من التأييد عند إثباتك أن معرفتك مقتبسة من حكيم أكثر مما تكتسب عند محاولتك إثبات أنك أنت نفسك أستاذ، والتلاميذ على يد الأستاذ لا يفعلون إلا هذا ليدرك الناس فى النهاية أنهم ليسوا إلا مجرد رسل.

التقليديون فى مقابل العصريين

فى الحالات المتطرفة لهذين النوعين يكونان أقرب إلى المتظاهرين، وهذا ليس له علاقة بمدى ثبات الناس وواقعيتهم بقدر ما له علاقة بأذواقهم. هل يحتاج هؤلاء لاستحسان أبطال العصور السابقة لقراراتهم، أم يكفيهم آراء فوق النمطيين الحاليين لإبطال أحكام الأجيال السابقة؟ والمثير هنا هو مدى انغماس بعض الأشخاص فى التوجهات العصرية ومع ذلك يطلقون على أنفسهم "تقليديين". ما أقوى الضغط الاجتماعى!

كان لى صديقة تقليدية تقر بالتفوق الدائم للموسيقى الكلاسيكية، وتقول إن صمود هذه الموسيقى على مدار مئات الأعوام وبقاءها رغم اندثار الموسيقى التى كانت معاصرة لها تجعل قيمتها أعلى بكثير من الموسيقى المعاصرة، وعندما أوضحت لها أن أسطوانات الموسيقى فى النادى الثقافى تظل لمدة طويلة، سلمت لى بهذه النقطة.

يثق التقليديون بالمعروف، ويؤمنون بأن الأشياء إنما تطورت كما تطورت لسبب ومبرر. إنهم يؤمنون ـ سواء أدركوا هذا أم لا ـ بأن أحداث التاريخ التى تتضمن توافق الأفراد مع قيم الجماعة وعاداتها فى الماضى كانت أعمق من مثيلتها فى الوقت الحالى. ولابد للمظهر الخارجى للمجموعة أن يستند إلى الوسائل التقليدية فى الملبس، ومظاهر السلطة، وأساليب أداء العمل، وآداب اللياقة، بل وطرق تناول الطعام. وعندما يبدأ زملاؤهم فى العمل فى ارتداء الملابس غير الرسمية، تراهم يصرون على الجانب المقابل، وهو ارتداء الملابس الرسمية الجامدة.

وفى الحالات المتطرفة للعصريين، فإنهم يعتبرون الآراء الحالية أهم وأقوى من آراء القدماء، ويرون أن الجيل المعاصر يفوق الأجيال السابقة معرفة ـ وربما نتيجة تراكم المعرفة من الأجيال السابقة ـ ولذلك فإنه جيل فى أنسب مكان يمكنه من اتخاذ القرارات. وفى الظاهر، يبدو أن تركيز المعاصرين ينصب على المحافظة على الأمور المثيرة حاليًا وتبنى أحدث التوجهات، إلا أنهم يفكرون فى النتيجة بعيدة المدى لما يفعلونه اليوم؛ لأن كل فرد يفعل نفس الشىء. ومن المثير للسخرية هنا أن النشطاء من العصريين قد يعترض على هدم المبانى التاريخية؛ لأن غيره من العصريين يعتبرون الحفاظ على تلك المبانى من بين أولوياتهم. وقد يثير سلوك كهذا تساؤل التقليديين: "ماذا إذا تهور الجميع، وألقوا بأنفسهم من على جسر، هل ستفعل مثلهم؟".

التقليد والعصرية ـ إذن ـ ليست أكثر من كلمتين تعبران عن الموضة العصرية والتفضيلات السائدة. فالمظاهر كالملابس وطرق الزينة توضح طريقة رؤية الفرد لدوره فى بيئة معينة. يصرح التقليدى دون مواربة بأن كل ما مضى ذو قيمة، ومن مكونات قيمته تمسكه بالتقاليد.. إنه مناصر للتاريخ ومروج لكل ما هو كلاسيكى قديم. والتقليدى المتطرف قد لا يستطيع تجاوز مظاهر التميز كالوشم والأزرار التى تعلق باللسان أثناء تواصله مع الأفراد.

وعند بلوغ الأفراد هذه الدرجة المتطرفة فإنهم يتشابهون مع بعضهم

البعض، فالتطرف فى التقليد قد يصبح أمرًا عصريًّا ينفى عن التقليد معناه الأساسى. ولا يدرك إلا القلائل من الناس أصل التقاليد أو كيفية تعقدها على مر العصور. إن البحث الدقيق فى عرف تقليدى معين قد يؤدى إلى سلوك معاصر؛ لأن التقاليد ليست أكثر من محاولة هزيلة مبهمة لتكوين اتجاه معاصر. انظر إلى أقطاب الأحزاب السياسية اليسارية واليمينية السياسية لترى النتائج الواقعية لهذا الخلط، حيث إنهم جميعًا يمتطون التقاليد المقدسة للديمقراطية ويحولونها إلى أنماط للسلوك فى حين يعلنون أن "التغيير" هو الحل الوحيد لكل مشاكلنا.

وقد يكثر عدد العصريين أيضًا فيصبحون تقليديين، وبعد عدة أجيال يسود الارتباك من جديد. لقد مضى زمن كبير منذ أن كان الوشم – باعتباره علامة على التميز الفردى – فى مواجهة مع التقليد، وربما كانت النظرة إليه الآن كعلامة على الانتماء وليس التميز فى المجتمع. ولذلك علينا أن نسأل أنفسنا: بعد خمسة أجيال من الآن، هل سينظر للوشم الصغير على الظهر باعتباره دليلًا على المحافظة السياسية والتقليدية؟

أثناء تعاملك مع كلا النوعين (التقليدى والعصرى)، فكر فى رؤية كل منهما لعلاقته مع مجتمعه، سواء كان يرى نفسه من الطليعيين المضطهدين، أم يلقى الاحترام لأنه يناصر القديم ، والعكس صحيح. إن كلا النوعين يمنحك فرصة فريدة للتلاعب بمشاعر الانتماء والتميز لدى الشخص المستهدف، ومع ذلك فلابد أن تدرك الانتماء المناسب لموظف فى الثامنة عشرة من عمره قبل أن تحاول أن تصل به لمرحلة التميز، وإلا فإنك تعزله.

المتعصبون فى مقابل المرنين

يتواجد المفكرون المتعصبون والمرنون بين التقليديين والعصريين، والمحتمل أنك ترى كيف يظهر الكثير من هذه النماذج من أنواع الشخصية علاقات متشابهة.

يوجد المتعصبون فى الأجنحة المتطرفة للأديان والأحزاب السياسية، بل وفى الشركات أيضًا فى صورة أفراد متعصبين لأسلوب (سيكس سيجما) مثلًا فى الإدارة لإنجاح الشركة. إنهم من يعيشون فى جو سياسى حر، ومع ذلك يقولون: "إنك لن تفهم هذا لانتمائك للحزب الجمهورى"، أو المتدينون ممن يشعرون بالأسف على الملحدين ويطاردونهم بالنصح بما يؤمنون بصحته. ويرى المتعصبون أن لديهم كل الحق فى وعظ غيرهم وإقناعهم بصحة رؤيتهم، وغالبًا ما يجعلون من يفكرون تفكيرًا منطقيًّا يبدون مخبولين، ويغضبونهم جدًّا. لعلك الآن تفكر فيمن تعرفهم من المتعصبين وتشعر بالسمو عليهم بسبب وجهة نظرك المتوازنة؛ ولكن فكر فى شىء من شأنه أن يزيد من حدة عاطفتك كل وقت تفكر فيه فى هذا الأمر.. شىء تعتقد أنه يحسن من نوعية حياتك تحسينًا كبيرًا. انظر للكتب مثلًا: هل ستتصرف كشخص متعصب إذا قررت شركات النشر فجأة أن تلغى الكتاب الورقى، وتجعل كل الكتب إلكترونية؟

أما المفكرون المرنون، فإنهم يتحلون بعقلية "كل شىء ممكن ومسموح به"، وأنه لا وجود لقاعدة أساسية واحدة للحياة، وأن من حق كل فرد أن يفعل ما يريده ضمن إطار... لا شىء. وهؤلاء يتوافقون مع نموذج الفردية الذى وضعه الفيلسوف " *آيان راند*".

ولا ينفك هؤلاء يتهمون النظام السائد بالتعصب، ويعددون الأشياء التى يجب أن تتغير، ويقولون بأن الأفراد يجب أن يسمح لهم بالعيش كما يرغبون. إن هذا التوجه يدعم الحريات إن جاء بدرجة مناسبة، ومع ذلك فإن المتطرفين من هؤلاء ينادون بأن تفرض الدولة قيودًا على الممارسات الدينية للتقليل من أثر المعتقدات الدينية. وإذا حدث ذلك، فستوضع الحكومة للقائمين على الأديان الحدود العقائدية التى لا يصح تجاوزها. وتكون نتيجة ذلك التطرف فى المرونة أن يصبح المفكر المرن متعصبًا فى طريقة أدائه للأعمال.

ومن بين كل الفئات التى أوضحتها، فإن هاتين الفئتين أكثر ارتباطًا؛ لأنهما

تقومان أساسًا على حرية المرء فى اعتقاد ما يريد أن يعتقده. والمثير للسخرية هنا أن التحول من المرونة إلى الإصرار والعودة مجددًا لا يستلزم إلا بضع خطوات قليلة؛ لذلك فالاقتراب من أحد هذين النوعين دون استعداد ينطوى على الكثير من المخاطر. استخدم الأسئلة لتستكشف كيف ينظر الشخص إلى نفسه، وابتعد عن المناطق التى يعانى فيها الشخص من مشاكل ولا توضح له أنه غير عقلانى فتعزله من المجموعة.

إن قدرتك على التعامل مع نظام التشغيل الشخص تقدم لك المعلومات الأساسية التى تحتاج إليها لتجعل شخصا معينًا يفعل ما تريد.

إذا كنت تعرف أنظمة أخرى لوصف الشخصية، فقد ترغب فى معرفة علاقة هذه الأنظمة ـ وأريد أن أكرر أنها مجرد نماذج وليست قوائم كاملة ـ بمؤشر "مايرز ـ بريجز" لقياس الشخصية، أو بنظام إنيجرام Enneagram. بداية، وقبل كل شىء، كلا هذين النظامين أسلوب قيم للحصول على فكرة عميقة عن الشخصية الإنسانية من خلال تطبيق معايير معينة للتقييم، ومن شأنهما أن يوضحا لك كيف تتعامل مع العالم، ومواقفه المختلفة.

أما هدفى من تقديم هذا "النظام" من الأنواع المتناقضة للشخصية بتوصيفاته المألوفة فهو هدف ثنائى: (١) لأوضح كيف أن المتناقضات من كل نوع تلتقى معًا فى النهاية؛ وبالتالى يمكن التأثير عليها بوسائل متماثلة جدًّا. (٢) لأركز المناقشة على تصور المرء لذاته، والعوامل التى تشكله وتدعمه.

فى كتابه The power of Risk، توصل "جيم ماككورميك" من خلال استبيانات إلى دليل يدعم نظرية أن الأشياء المتناقضة تلتقى معًا عند نقطة، ولكنه يضع تلك النقطة فى سياق التقاء نقاط القوة ونقاط الضعف. ويقول "جيم" عن التناقض الظاهرى بين نقاط القوة/ ونقاط الضعف فى كتابه إن "أعظم نقاط قوتنا وأضعف نقاط ضعفنا واحدة؛ فكل نقطة قوة لدينا من الممكن أن تصبح نقطة ضعف". وباختصار، فإن أية صفة إيجابية إذا تطرف

صاحبها فى توظيفها قد تصبح سلبية (الكتاب المذكور ص ٤٩، عن دار نشر Maxwell press، ٢٠٠٨). تأمل أى التصنيفات السابقة والتى اعتبرتها للوهلة الأولى إيجابية، ثم تتبعها لتصل إلى أقصاها وستجد السلبية. إن التلميذ دائم البحث عن التتلمذ على أستاذ إذا تملكه الفضول فسيتحول إلى مدعى المعرفة الكلية، والمتحمس للواقعية سيتحول إلى شخص فى غاية التظاهر.

إن رؤية هذه الأوضاع على حقيقتها تمكنك من توقع كيف يجمع الشخص المستهدف معلوماته، ويعالجها، ويرتبها بحسب أولويتها. وفى حين يعيش أغلب الناس فى موضع قريب من المركز بين المتناقضين، فإن إيجادك لشخص قريب من الحافة يتيح لك فرصة أن تدفعه برفق فى اتجاه من يعتبره معارضًا له تمامًا - وتلك الدفعة إن تبعها استرجاعه إلى حيث كان قد يكون كل ما تحتاج إليه لتجعله يفعل ما تريد.

ما الذى أنجح "جونى"؟

أى شىء بالضبط قرر هذا الشخص تحميله على "نظامه"؟ وعندما يتم تشغيل برنامج "نظامه"، ففى أى موضع يتفوق هذا الشخص؟ ماذا يفعل فى المتوسط، وأين يقل عن المعيار أو المعدل؟ أى من هذه الأشياء يشعره بالفخر، وأيها يسبب له الخجل؟

إن فهمك لكل جوانب الشخصية، وكل العوامل التى تؤثر على تصور الذات قد يوضح لك سبب تصرف هذا الشخص بمثل ما يتصرف، وأين نقاط ضعفه ونقاط قوته. وعندما تستطيع تحديد موضع المعلومات الخاصة بكل صفة على المنحنى الجرسى العقلى لديك، فإنك تضعها معًا فى صورة ثلاثية الأبعاد للموضع الذى يكون فيه الشخص نمطيًّا، والموضع الذى يكون فيه دون النمطى والموضع الذى يكون فيه فوق النمطى ويظهر من وسط

الحشود. ويمكنك هذا التمثيل البصرى من التعرف على الفرد بكامله من حيث علاقته بالآخرين ممن يرتبط بهم.

ولنأخذ أحد المشاهير ونتحدث عنه بمعيار ما يمكننا رؤيته لديه دون الاقتراب منه.

ماذا تعرف عن "جون ترافولتا"؟

قد تعتبر نفسك من أكبر المعجبين بأعماله، بل قد تعرف بعض خصائصه الشخصية، كحبه للطيران، وانضمامه لطائفة العلمية الدينية، ولكن هل يمكنك رسم صورة كاملة له؟ إليك بعض الحقائق التى قد لا تعرفها، والتى تكمل وجهة نظرك عن هذا النجم المشهور:

- الأشقاء: ستة.
- ديانة العائلة: المسيحية.
- التعليم: لم يكمل دراسته الثانوية.
- أول عمل له: سجل حوالى عشرين شريطًا غنائيًّا بين أعوام ١٩٦٩ و ١٩٧٨.
- المهنة الأخرى: مؤلف كتاب للأطفال، وكتاب عن اللياقة البدنية.
- الأبناء: ولد وبنت.

المبادئ: من أنصار حقوق الإنسان، والتعليم، والتعليم الصحى، وحقوق الأطفال والحيوانات، والبيئة.

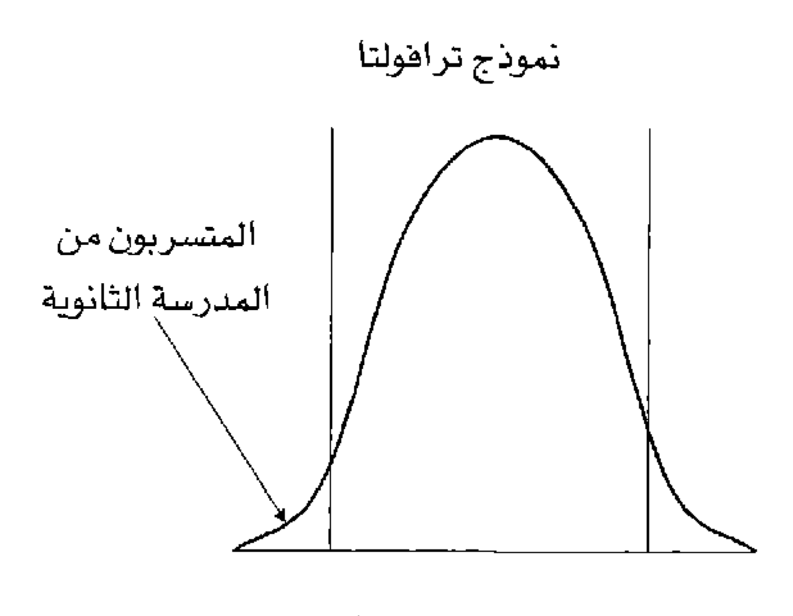
عندما ترى الصورة الكلية ـ ومن الواضح أن هناك أكثر من هذا مما يمكن أن تعرفه عن "جون ترافولتا" ـ فسترى أنه نمطى فى العديد من الأمور؛ فهو متزوج، وأب لطفلين، وحجم أسرته متطابق مع حجم الأسرة لدى أبناء جيله، أما من حيث حصوله على جائزة أفضل ممثل ومطرب وراقص ومؤلف، فقد يكون فوق النمطى، ولكن عدم إكماله دراسته الثانوية فإنه يجعله أقل من النمطى فى الثقافة الأمريكية.

إن تصنيفك لـ "جون ترافولتا" من حيث مقارنته بالرجال الأمريكيين فى

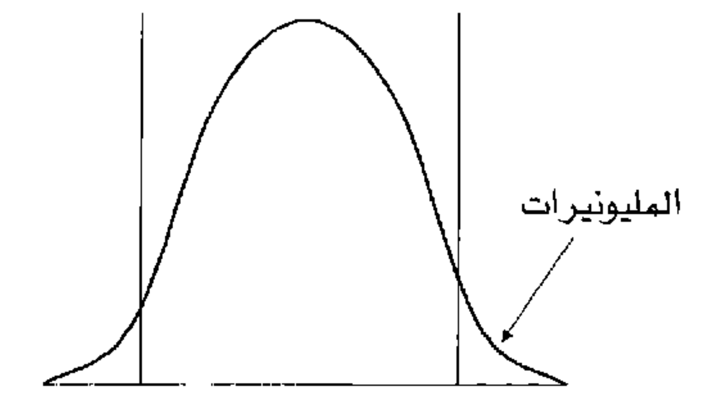
الخمسينيات من أعمارهم يعتمد اعتمادًا كبيرًا على الجانب الذى ستسلط عليه الضوء من صورته.

نقدم لك هنا لموضع "ترافولتا" على المنحنى الجرسى لسمتين شخصيتين فقط:

نموذج ترافولتا



نموذج ترافولتا



يوضح النموذج الأول أن "ترافولتا" من بين ١٥٪ من طلاب الولايات المتحدة الذين لم يكملوا المدرسة الثانوية عام ١٩٧٠، ومن الواضح أن هؤلاء دون النمطى. وفى مقابل هؤلاء نسبة مقاربة ممن تخرجوا فى المدرسة الثانوية، والتحقوا بالجامعة فى ذلك العام.

ويوضح النموذج الثانى أن "ترافولتا" ينتمى إلى نسبة ٨,٩٪ من الأمريكيين المليونيرات. قارن بين دخله ودخل الطبقة الوسطى، وكيف يتم تعريف الفقر.

المنحنى الجرسى القديم
ما مدى نمطيتك؟

فى الماضى، غالبًا ما كنت أستخدم المنحنى الجرسى مع الطلاب لأعرضه لهم مجملًا ليروا كيف يمكن تمثيل خبراتهم وسماتهم الشخصية تمثيلًا مرئيًا ليروا مدى اقترابهم من النمطية أو بعدهم عنها. وكنت أسألهم:

"كم منكم جرح إصبعه بسكين مرة واحدة على الأقل؟" فيرفع الجميع أيديهم.

فأسأل: "كم منكم جرحه مرتين؟"، فيرفع العديد منهم أياديه.

فأسأل: "كم منكم جرحه خمس مرات؟"، فلا يرفع إلا القلائل أيديهم.

فى هذا النموذج، أى فرد جرح إصبعه أقل من مرتين فرد غير نمطى، وكل من جرحه من مرتين إلى خمس مرات فهو نمطى، أما من جرحه أكثر من خمس مرات فهو فوق النمطى.

وعلى الرغم من غرابة الوضع السابق، إلا أنه يعبر عن حقيقة واحدة بشأن هذه المجموعة، وهى أن من جرحوا أنفسهم أكثر أو أقل من المعدل المعتاد قد يرون أن هذا الوضع نقطة انطلاق لمحادثات يجرونها معًا أثناء الاستراحة. لماذا؟ لأن الناس يبحثون عن الصفات المشتركة والمختلفة ليخلقوا محظورات

وارتباطات.

وأى إنسان قد يكون نمطًا، أو دون النمطى، أو فوق النمطى وفقًا للبيئة والظروف المحيطة. يعتبر "ستيف جوبز" فوق النمطى فى نظر أغلب الأمريكيين، أما الرجل سليم البدن ذو الخمسة وعشرين عامًا الذى يعيش مع والديه ويعتمد عليهم فهو دون النمطى فى الثقافة الأمريكية، والمرأة ذات الخمسة وأربعين عامًا المدينة بقروض مصرفية فهى نمطية. هل هناك جوانب فى الثقافة الأمريكية يعتبر فيها "ستيف جوبز" دون النمطى أو أخرق؟ بالتأكيد! إن فهمنا لهذا يساعدنا على فهم أهمية دراسات السكان والإحصائيات فى إثارة أية نقطة نريد إثارتها.

فى هذا النموذج تكون السيادة للشخص فوق النمطى، ويتوق النمطى لأن يكون من الطبقة الحاكمة أكثر من الذين "دونهم" مما يمكن فوق النمطى من أن يؤثر على سلوكه، وأذواقه، والجوانب الأخرى من حياته. إن الشخص النمطى يشعر بإعجاب بالشخص فوق النمطى، بل ويحاكيه على أمل الحصول على استحسانه بينما يتطلع الشخص دون النمطى لأن يكون نمطيًا. وإذا أردت مثالاً واضحًا على هذا، فراقب طريقة طلبة المدارس الثانوية فى تشكيل المجموعات.

والأكثر من ذلك أن الفئات العليا من القردة تتصرف بنفس هذا الأسلوب، حيث يشكل فوق النمطيين الطبقة الحاكمة ويفرض الذكر الأقوى من بينهم النظام المتماسك الذى يجلس على عرشه ملكًا متوجًا فى حين يتخذ الآخرون أوضاعًا معاونة له، ويتكون القطيع من الذكور والإناث فوق النمطيين، والجماهير النمطية، ودون المتطابقين، أما ما يقلون عن ذلك فإنهم بالكاد ينتمون للقطيع، وهو ما يتماثل مع ما لدى البشر وإن كان على نطاق أكبر.

وكقاعدة، فإن البشر يحاكون الشخص فوق النمطى فى مجموعتهم. انظر لمن حولك من زملاء العمل. إذا كان المدير ـ الذى يستطيع ترقيتك، ويستحسن عملك، ويوافق على علاوات رأس السنة ـ يرتدى بدلة جديدة كل

يوم فى العمل، فمن المحتمل أن تقلده على أمل أن تنال استحسانه. هل أثارت آخر تقليعة فعلها الشخص فوق النمطى الشهير (س) إعجاب الناس سواء كانت تلك التقليعة شيئًا فى الملبس أو سلوكًا أو حديثًا معينًا؟ قد تعتقد أنك محصن، ومع ذلك فلن تستطيع الهروب من بعض الحقائق عن المشاهير والمعروفة للجميع وتتخلل المحادثات الجادة، مثل أن "توم كروز" عضو نشط فى جماعة العلمية الدينية، و"بريتنى سبيرز" تتلقى العلاج فى مصحة نفسية، و"هيث ليدجر" مات فجأة فى الثامنة والعشرين من عمره. إن مراقبة المشاهير تنعش مجال عمل قائم على حب الاستطلاع بمليار دولار.

المنحنى الجرسى الجديد
ما مدى تفردك؟

على مر العصور، طور الخبراء كل أنواع الاختبارات ليمنحوا البشر طرقًا مختصرة لوصف بعضهم البعض؛ فنظاما **"مايرز ـ بريجز"** و**"بج فيف"** يقدمان طرقًا لتوصيف الشخصية، وتمنحنا اختبارات الذكاء الانفعالى (EQ) رؤية بمدى جودة إدراك المرء لانفعالاته وتعامله معها فى تعامله مع باقى الأشخاص، بالإضافة إلى اختبارات قياس الذكاء التى يفترض منها أن توضح للمرء مدى ذكائه. ومع ذلك فكل هذه الاختبارات بها أوجه قصور حقيقية، فاختبارات الذكاء ـ مثلًا ـ لا تقيم إلا جزءًا محدودًا جدًا من قدرة المرء؛ ولذلك لا أراها ذات فائدة فى تقييم الذكاء الحقيقى لأحدهم. إن هذا التقييم شبيه بتقييم الشخص وفقًا لعدد من المنحنيات الجرسية المسطحة لتحديد ما هو طبيعى لديه. إن التقييم نفسه هنا لا علاقة بما هو طبيعى للشخص، بل بما هو طبيعى ومعيارى لمجموعة معينة.

وقد يصل الفرد إلى مستويات عالية من تقدير الذات والسمعة الجيدة فى العمل، أو من خلال المهارات خارج نطاق العمل، ومن ينجح فى العمل هو

ذلك الذى لديه مسيرة عملية ناجحة، أو على الأقل وظيفة تنشط طاقته. إنه ليس ممن يذهبون للعمل ويجيئون منه ليثبتوا التزامهم وكفاءتهم لأنه يحب عمله، وقد يكون من العزاب الذين يتناولون عشاءهم خارج المنزل، أو قد يكون متزوجًا يتمتع بحياة عائلية قوية محبة. أما الشخص الثانى ممن ينجح من خلال أنشطته خارج إطار العمل الرسمى، فإنه يغير عمله من حين لآخر ثم يقضى الأمسيات والإجازات الأسبوعية مركزًا على أنشطة مختلفة تمامًا. ومن هؤلاء مثلًا الممثل السينمائى الذى يعمل نادلًا بالمطاعم مساءً، أو المتزلج المحترف على الماء الذى يعمل كـ barista. كيف يمكنك أن تعرف الجانب الآخر من حياة أحدهم ما لم تتعرف على كلا الجانبين فى حياته؟

إذا نظرت إلى أى من هؤلاء الأشخاص من بعد واحد، فقد تراه شخصًا غير ناجح، ومن الممكن عندئذ أن تكون مخطئًا جدًا.

مع كل شخص تريد التأثير فيه، ينبغى عليك الحصول على معلوماتك أكثر مما يقدمه المنحنى الجرسى المسطح من معلومات عنه، وينبغى أن تطرح بعض الأسئلة لتكتشف أعماق ذلك الشخص لتتبين لك كل جوانب الجرس. مهمتك هى أن تكتشف الشخص فوق النمطى وأن تتلاعب بتصوره لذاته، أو - إذا كنت تستخدم أسلوبًا سلبيًا - أن تكتشف نقاط ضعفه ثم تعرض عليه المساعدة لتخرجه من مستوى دون النمطى. إن معرفة التكوين الفريد لسمات شخصية من تتعامل معه وقدراته هو ما تحتاج إليه من معلومات لتجعله يفعل ما تريد.

وهذا هو ما يفعله المحققون: يتعاملون مع الأشخاص فى المواضع التى يشعرون فيها بالقوة، وكذلك فى المواضع التى يشعرون فيها بالضعف.

لى صديقة تدعى "ليبى" تعمل بوظيفة لا تستفيد من كل قدراتها منذ أن تعرفت عليها منذ خمسة عشر عامًا. وعلى الرغم من أنها ممثلة موهوبة وأن التمثيل كانت العمل الذى تحبه ووظيفتها المسائية، فقد كانت تعمل موظفة استقبال، وهو العمل الذى لم يكن له متطلبات ذهنية حقيقية، ويقوم على

ساعات عمل محددة. لو كنت مديرًا لها، وأردت منها أن تؤدى مهمة معينة فى العمل، فلن أحصل منها على أى شىء إذا ركزت على دورها فى بيئة العمل التى كانت تعيش فيها. إنها لن تؤدى أى شىء لى، بل ستستقيل وتذهب لتعمل موظفة استقبال فى أى مكان آخر ولن أستطيع أن أجعلها تفعل ما أريده. كان لابد لى أن أتجاذب الحديث معها صباحًا لأوضح لها أننى أعرف أولويتها: صعود خشبة المسرح. ومع ذلك فإننى إذا استثمرت الوقت ـ وليس بالضرورة أن يكون وقتًا كبيرًا ـ فى معرفة ما يبهجها، فسيكون بمقدورى أن أتحدث معها. يمكننى أن أوضح لها أن انتباهها لأشياء معينة فى عملها الصباحى سيساعدها على أن تتقن التمثيل؛ وعندئذ سأستحوذ على انتباهها، وأستطيع توجيهها.

وخلاصة هذا الأسلوب أنه يقوم على احترام للشخص ككل، وصورة المنحنى الجرسى تذكير مرئى بمزايا ذلك الأسلوب.

معظم الناس متوازنون؛ فإذا كانوا أقوياء فعلًا فى موضع معين، فهم ضعفاء فى غيره، لأن البشر ذوو أطياف كثيرة. والمهم هنا هو اكتشاف الأشياء التى تسبب لهم الألم، والأشياء التى تعطى لحياتهم قيمة. فى محاولة لتمثيل دور الملكة إليزابيث الأولى ـ والتى لا يذكر الكثيرون منا عنها إلا نجاحاتها الهائلة ـ تحكى الممثلة "كيت بلانشيت" عن طريقة تصيدها للهفوات فى شخصية الملكة فى لقاء أجرته على الموقع الإلكترونى *www.50connect.co.uk* فتقول: "ما حاولت فعله فى هذا الفيلم هو خلق إحساس بالملكة على أنها سيدة خاوية ـ بدون رفيق أو زوج أو طفل ـ تبحث عن ملء هذا الخواء".

لا يحب الكثير من الناس الجرس ثلاثى الأبعاد، حيث يظهر منحنيات مرتفعة تظهر قدراتهم، وأخرى منخفضة تظهر ضعفهم، وتظهر تعرجات على طول المنحنى الجرسى لهم. والأدوات التى أقدمها لك هنا تمكنك بسهولة من رؤية هذه المنحنيات والتعرجات؛ فهذه هى المعرفة التى تحتاج

إليها لتستطيع التلاعب بسلوك من تتعامل معه. إنه نادرًا ما ترى منحنى جرسًا صلبًا لشخص لا يتمتع ببعض الإمكانيات القوية، أو نقاط الضعف البالغ. إن مثل هذا الشخص متوازن حقًا، وسيكون هذا "الرجل العادى" أصعب من تتعامل معه.

لماذا الجرس ثلاثى الأبعاد؟

تقدم المنحنيات الجرسية تعبيرًا بصريًا رائعًا عن العلاقات بين المعلومات المختلفة؛ أى الصور المتعددة، والتى من بينها ـ مثلًا ـ التشابه بين "جونى" و"بيكى" فى بعض الجوانب كعدد أصابع اليد والقدم، وعدد الأشقاء.. إلخ. ولذلك فإذا اقتصرت فى رؤيتى على عدد أبناء العائلة أو مستوى الدخل، فلن أحصل إلا على صورة واحدة للشخص، وإذا تأملت السجل الجنائى، فسأحصل على صورة أخرى. وكما اتضح من التحليل الموجز لـ "جون ترافولتا"، فإن الصورة الكاملة للشخص لابد أن تتضمن العديد من الصفات المختلفة. ونموذج المنحنى الجرسى الذى أقدمه هنا هو محاولة لاستخدام نفس الأسلوب. انظر ـ مثلًا ـ إلى النتائج التى تحصل عليها نتيجة تمثيلك لشخص دون النمطى، أو نمطى، أو فوق النمطى فى العشرات من المواضع المختلفة. ضع المنحنيات على بعضها البعض بطريقة ثلاثية الأبعاد حتى تستطيع أن تدور ـ نظريًا ـ حولها وترى كل جوانبها؛ فهذا النوع من النماذج هو ما تحتاج إلى وضعه للشخص المستهدف. وقيامك بذلك أشبه برسم خريطة مجسمة عن الشخص، وتمكنك تلك الصورة المرئية من معرفة المواضع التى يشعر فيها بالفخر، أو بالقوة، أو بالضعف، أو بالخجل، والمواضع التى يشعر فيها بأنه طبيعى أو عادى. والأهم من ذلك أنها تمكنك من معرفة المواضع التى يمكنك من خلالها أن تجعله يشعر بتلك الانفعالات.

لن تستطيع تحديد توقيت وصول الشخص إلى ذروة بيئته، أو توقيت

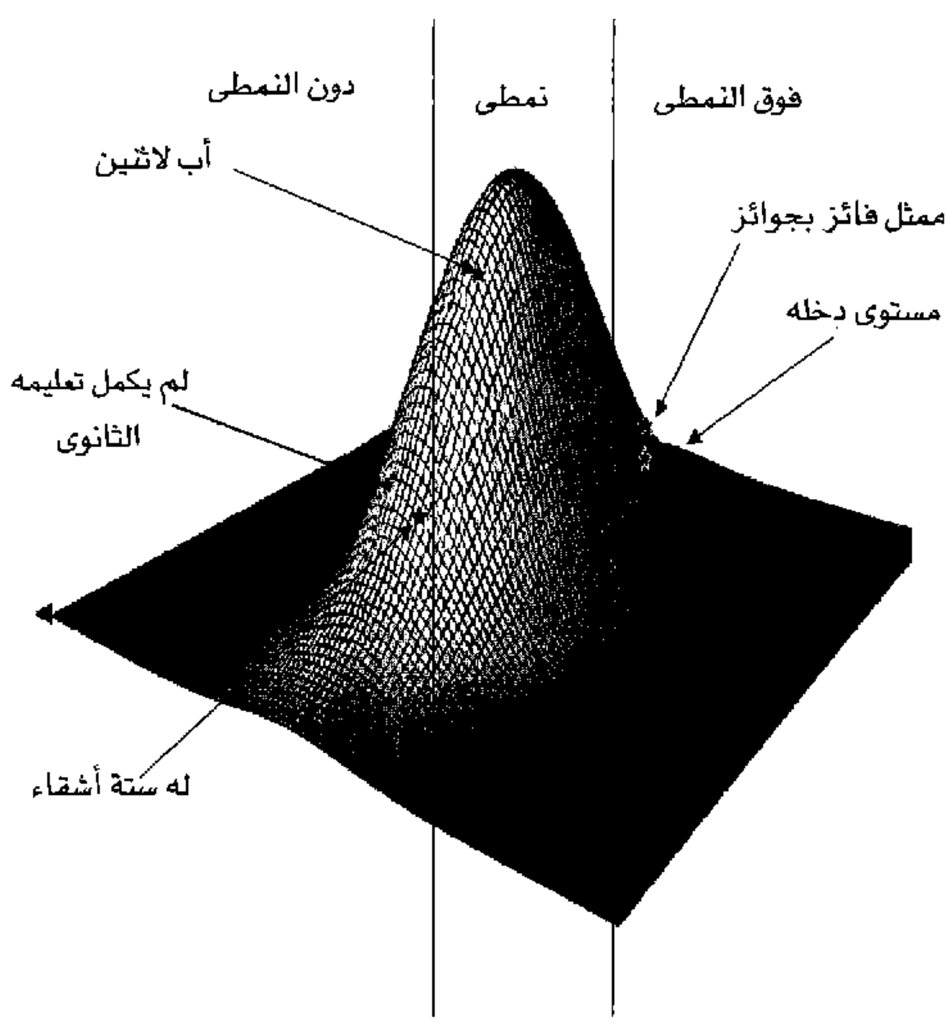
حاجته لمن يغريه على الابتعاد عن بيئته ـ وكلاهما شرط أساسى لحصولك على ما تريد ـ ما لم يكن لديك نموذج قوى لتقييمه. لابد أن تنظر للشخص نظرة كلية لتستطيع التعرف بثقة على المواضع التى يكون فيها قويًّا، أو ضعيفًا، أو متوسطًا ـ وبإيجاز: ما مدى توازنه؟

إن وضع عدد من الرسوم البيانية المسطحة لتكوين منظور ثلاثى الأبعاد بمنحك صورة للشخص تشبه (جرس الحرية فى المنتزه الوطنى بفيلادلفيا) ، بل إنك قد تتخيل بعض الشقوق فى بعض مناطق الجرس، حيث يظهر فوق النمطى الذى تتعامل معه بعض أنواع الأداء الأقل من المعدل الطبيعى فى مواضع معينة.

كما سبق أن قلت، فإن المحققين يتلاعبون بغرور الشخص المستهدف فى المواضع التى يتمتع بالقوة فيها، ثم يدفعونه للشعور بالألم فى المواضع التى يكون ضعيفًا فيها. وأنت ستستخدم نفس الأسلوب، ولكننى أريد منك أن تبدأ بتصور هذا الأسلوب بطريقة أقرب إلى جلسات العمل والجوانب الأخرى من الحياة اليومية، وذلك هو سبب أهمية الجرس ثلاثى الأبعاد.

- الخطوة الأولى: ينبغى أن ترى كل الخطوط التى تشكل جرس الشخص المستهدف، وترى الموضع المناسب له.
- الخطوة الثانية: استخدم الأدوات التى قدمناها فى الفصل الثانى لتحريك الشخص المستهدف على هذا الخط إلى مستوى أكبر من فوق النمطى، أو أدنى من دون النمطى إذا استخدمت أسلوبًا سلبيًّا، أو لتحريكه إلى منحنى جرسى مختلف تمامًا، وهذا الوضع الأخير هو النتيجة التى تريد أن تصل إليها عندما يصل الشخص للذروة المطلقة للمنحنى الجرسى.
- الخطوة الثالثة: الآن جعلت الشخص المستهدف فى موضع "إتمام الصفقة"، وهى العملية التى سأصفها فى القسم التالى.

وحتى أوضح لك أن الخطوتين الأولى والثانية تنجحان، فسأعود إلى الصورة التى رسمناها لـ "جون ترافولتا". أولًا: إليك منظر الميزات التى تم اختيارها على المنحنيات الجرسية بعد أن حولناها إلى منحنى جرسى ثلاثى الأبعاد:



مع الأمريكيين العاديين كمجموعة مقارنة

وإذا أردت أن تكسب ميزة لك مع هذا الممثل الفائز بالجوائز والطيار البارع جدًّا ـ والجالس تقريبًا على قمة صنفى الممثل السينمائى والطيار الهاوى على التوالى ـ فانظر إلى مبادئه والقضايا التى يناصرها. ماذا تستطيع أن تفعل لدعم صورته كمدافع عن حقوق الإنسان أو المعاملة الأخلاقية للحيوانات. إن استخدامك الأسلوب الإيجابى لتجعل أحدهم يفعل ما تريد، قد يمنحك تأثيرًا من نوع معين عليه أثناء محاولتك رفعه إلى عالم "فوق النمطى" *بين المشاهير* داخل هذه المبادئ. وأنا هنا أقول "قد"؛ لأننى أستخدم هذا كمجرد مثال على كيفية عمل هذه العملية، وليس على كيفية عملها مع "جون ترافولتا" تحديدًا.

وفى العمل، يمكنك ممارسة هذا فعلًا مع الرئيس التنفيذى للشركة التى تعمل بها عن طريق استهداف مبادئه، ثم تهيئ له الفرصة لإلقاء الخطبة الأساسية فى حفلة خيرية. وثمة أسلوب آخر ـ وتتبناه صديقة لى ـ وتمثل فى تركيزها على حب مديرها للياقة البدنية، حيث دعته لأن يشترك فى النادى الصحى الذى تذهب إليه ليتمرن مع مدربين يمكنهم أن يصلوا به إلى "المستوى التالى". وبعد ذلك حصلت على الكثير من دعواته لها لتناول الغداء معه، بالإضافة على حصولها على علاوات رأس السنة.

إن وضع صورة بدرجة عالية من الدقة لأحدهم تستلزم رسم منحنى جرسى ثلاثى الأبعاد قد تحقق نتائج مدهشة لك أنت أيضًا، فقد تدرك أو تكتشف شيئًا عن الشخص من شأنه أن يمنحك تصورًا مختلفًا لطريقة التعامل معه، وقد يتضح لك أن اتباع أسلوب محترم مع الشخص المستهدف لتحقيق الترابط بينكما أكثر طبيعية من الضغط عليه، والعكس صحيح.

والسبب فى أن الشخص قد يبدو متوازنًا فى الجرس ثلاثى الأبعاد هو أن كونه فوق النمطى فى بعض المواضع يناظره مستوى دون النمطى فى مواضع أخرى، والأمثلة على "جون ترافولتا" تشير إلى هذا. انظر إلى هذا المزيج من الإنجازات وما دون الإنجازات لدى أشخاص آخرين سواء كنت

تعرفهم جيدًا، أو تعرفهم نتيجة شهرتهم. لم يكن "توماس جيفرسون" ـ مثلًا ـ ثالث رئيس للولايات المتحدة فحسب، بل تميز أيضًا فى مجالات مثل: البستنة، والهندسة المعمارية، وعلم الآثار، وعلم العاديات القديمة، والأدب، والتدريس. أما فى حياته الشخصية، فقد كان دون النمطى بكثير، حيث توفيت زوجته بعد عشر سنوات من الزواج ولم يتزوج بعدها، وتوفى أربعة من أبنائه الستة منها.. منهم من توفى أثناء ميلاده، ومنهم من توفى صغيرًا. باختصار، لقد استطاع تكريس الكثير من أنضج سنوات حياته لكل شىء إلا المنزل والعائلة. والاحتمال الأكبر أنك إن كنت تعمل فى مؤسسة كبيرة، فستصادف شخصا واحدًا على الأقل يتطوع للقيام بعمل إضافى، وممتاز فى عمله، وليس لديه أحد فى المنزل ليذهب إليه، أو أنه لا يبالى بالذهاب للمنزل أيًا كان من هناك.

إنك تعرف الكثير عن المواضع التى يكون فيها شخص مثل هذا فوق النمطى؛ لأن الناس عادة ما يمارسون القيادة وهم يظهرون مزاياهم التى يريدون أن يراها الناس. لذلك فعندما ترى شخصًا يحقق إنجازًا هائلًا، فابحث عن المواضع الذى يكون فيها غير منجز أو مقصر، وكثيرًا ما لا يحقق الأشخاص الأكثر توازنًا إنجازًا فوق المتوقع فى مجال معين؛ لأنهم يقضون حياتهم فى تحقيق إنجازات بسيطة فى عدد كبير من الأشياء.

أثناء رسمك فى عقلك خريطة منحنى جرسى ثلاثى الأبعاد لأحدهم وتبدو لك المواضع فوق النمطية لديه هائلة، فينبغى أن تواصل التنقيب لتستكمل الصورة، فمن المحتمل ألا تكون المواضع دون النمطية أقل منها. إنهم يتميزون فى بعض الأشياء ويدفعون ثمن ذلك من تميزهم فى أشياء أخرى.

رسم الجرس

قلنا إن المحققين يجمعون المعلومات من خلال حرس السجون، وآلات التصوير، ومكبرات الصوت، وبما أنك لا تملك أيًّا منها، فستحتاج إلى السحر. وهذا السحر هو الاستخدام الفعال للأدوات التى ذكرناها فى الفصل الرابع. أما فى هذا القسم من الكتاب، فستتدرب على كيفية استخدام هذه الأدوات لبناء التوافق، والخط الأساسى، وتجميع المعلومات حتى تستطيع رسم جرس ثلاثى الأبعاد للشخص الذى تستهدفه.

طبق هذه الأساليب بسرعة ودون اهتمام، وستلقى مقاومة تتراوح بين النظرة الشكاكة والكلمات الجارحة إذا كنت تتعجل الحديث وتضغط لاستخلاص المعلومات. وهذا يعنى أن عليك أن توسع من محادثتك وتسمح لمن تتعامل معه بتوجيه الأسئلة التى تطرحها أنت. لا تفسد خطتك من البداية بأن تسأل مديرك: "حسنًا إذن، ما الذى يثيرك؟"، أو "ما الذى يعيقك أو يربكك حقًّا، يا سيدى؟".

إن الكثير من استجابات الشخص المستهدف يحركها نظام تشغيله؛ فإذا سألت شخصا ينتمى للنمط المتظاهر عن أكثر ما يفتخر به، فمن المؤكد أنه سيقدم لك إجابة كاملة. ومن المحتمل أيضًا أن ينتهز الفرصة ليجيب عن نفس السؤال بأن يحكى لك نوادره المسلية من السباحة فى نهر بجوار التماسيح، ويوم أن فقد مفاتيحه أثناء زيارته للكونغو! وعلى النقيض من ذلك، فقد تجد شخصا واقعيًّا يجيبك بإجابة ساخرة ويسألك عن سبب اهتمامك.

لذلك، وفر جهدك فى المحادثة النمطية ولديك أمران مختلفان. إن لديك مهمة، وأنت من يوجه المحادثة. وإليك الخطوات التى ينبغى أن تتبعها:

١. أوجد الوئام.
٢. حدد الخط الأساسى.
٣. افهم العتبة.

4. اجمع المعلومات.
٥. ادعم الوئام.

أوجد الوئام

إن الجسر الذى يدعى الوئام، لا يمكنه أن يربط إلا بين من لديهم أشياء مشتركة. وقد تكون تلك الأشياء المشتركة أمرًا بسيطًا كالسن، أو العناء المشترك من مكان العمل، أو أمرًا فريدًا كحب السيارات الرياضية الإيطالية. وكل ما سيفعله من تتعامل معه هو مساعدتك على بدء المحادثة، وهو الأمر الذى لولاه لجاءت المحادثة مصطنعة ومتكلفة.

حدد الخط الأساسى

استمع إلى الكلمات التى يختارها محدثك أثناء تحرره من الضغوط، وإيقاع حديثه، ودرجة صوته، ونغمته. لاحظ لغة جسمه وأنماط حركة عينيه أثناء المحادثة العادية، وأى شىء قد تعتبره خطأ ولكنه عادى بالنسبة له. قد يكون هذا الشىء غير ملحوظ كأسلوبه فى التوقف عن الحديث، أو قد يكون شيئًا تراه غريبًا جدًّا، كتحاشيه النظر المباشر فى عينيك.

عندما تعرف ما هو عادى، فستستطيع معرفة ما هو غير عادى. عندما تبدأ المحادثة، فستلاحظ دلائل من لغة الجسم وتسمع دلائل سمعية فى تشديده فى نطق الكلمات ذات الأهمية. وباستخدام مهارات الاستماع الفعال القائمة على الخط الأساسى له ستستطيع أن تعرف الدليل من المصدر؛ ومن ثم تتبعه وتجعل المحادثة تسير بسلاسة. وإذا لم تستطع استخدام الدلائل من المصدر، فإن أسلوبك فى المتابعة سيبدو جامدًا متصلبًا، وقد يشك من تتعامل معه فى أنك تتقصاه مما يثير غريزة المقاومة لديه.

افهم العتبة

إذا كنت تعمل حارسًا شخصيًّا، فقد تعلمت استخدام وسيلة تسمى كبح العتبة. وهذه الوسيلة تتضمن الضغط على المكابح لتجعل السيارة تبطئ دون أي انحدار محسوس فى مقدمة السيارة. ويعلم الحرس الشخصيون ذلك لأنه يمكنهم من توجيه السيارة أثناء إيقاف السيارة، وهو الأمر المهم للسيطرة عليها طوال الوقت.

أثناء طرحك لأسئلة وتتبعها، فكر فى صورة كبح العتبة هذه، حيث إنك قد تنتبه لإشارات بما يجعله يشعر بأنك تتقصاه؛ لذلك لا تضغط عليه لدرجة تصل به إلى إصدار رد فعل. والطريقة الوحيدة التى ستمكنك من التعرف على التغير فى المزاج العام لمن تتعامل معه وتعديله هى أن تضغط على المكابح دون إشعاره بذلك. إن أية إشارة تجعله يشعر بأن ما تفعله معه يتجاوز مجرد الدردشة يعنى ضرورة الانتقال الفورى إلى موضوع أقل تهديدًا. عد بالحديث إلى شىء بسيط سبق أن تحدثتما فيه.

تمرين: أوجد العُتبة

مارس هذا التمرين مع شخص تعرفه جيدًا أو مع شخص لن تراه ثانية. تناول موضوعًا شائكًا، واستخدم كلمات فضفاضة وتعمق الحديث فى الموضوع الساخن. وبعد أن تدخل الموضوع، شاهد واستمع إلى الإشارات التى تدل على اقتراب صدور رد فعل انفعالى قوى، ولكن تجنب دائمًا الوصول لتلك المرحلة.

إذا كان من تتحدث معه صديقًا مخلصًا، فتوقف واسأله عن رأيك فيما تفعله، أما إن كان غريبًا عنك فتوقف وتحدث عن شىء إيجابى. انتبه إلى شىء آخر، ولاحظ أن من تتحدث معه قد يتجاوز اللائق أحيانًا، وسيكون بوسعك رؤية بوادر استجابته قبل أن تتحول إلى انفجار. لا تصل إلى هذه المرحلة مع من تتعامل معه.

اجمع المعلومات

العب على شعور محدثك بالكبرياء أثناء تتبعك للدلائل فى المحادثة، وإذا تأكد لك أنك دخلت منطقة الغرور لديه؛ تملقه. فى هذه الحالة تتشابه الإشارات لدى الرجال والنساء وتتمثل فى: رفع الذقن، وانتصاب الجسم، وربما تباعد ما بين الكتفين، ووضوح النطق مع ارتفاع قليل فى مستوى الصوت مصحوبًا ببعض الإثارة. أوضح للشخص المستهدف ما قام به من إنجازات، وتملقه ليقدم لك المزيد من التفاصيل. وفى هذه التفاصيل ستجد روابط أخرى تمكنك من المتابعة باستخدام أسئلة جيدة. ستستطيع بسهولة اكتشاف بعض الأشياء مثل سبب فخره بهذا الإنجاز تحديدًا.. ربما تغلب على كل الصعاب، أو ربما حول أكثر الخبرات فشلًا فى حياته إلى نجاح.

عندما تجمع المعلومات، فاستخدم كل أنواع الأدوات الموجودة فى صندوق أدواتك. والأداتان التاليتان ستمكنانك من الوصول إلى نتائج سريعة:

- **كرر الكلمات.** كرر الكلمات التى تريده أن يعطيك المزيد من المعلومات عنها. عادة ما يسقط الناس الكلمات التى يريدوننا أن نتحدث عنها بصفة طبيعية، بل ولديهم استعداد كبير لتوضيح ما يحبونه لمن يتعاملون معهم إن لم يبد أنهم يعرفونه. استثمر هذا الميل الطبيعى، واتبع أسلوب محادثة من يحدثك وتحدث عما يريد التحدث عنه. ولكن ثبت مواضع فى الحديث مما قد تود العودة إليها بتكرار الكلمات الدالة عليها طوال المحادثة وذكره بالعودة إليها، فإذا ما استخدمت كلمة خارج السياق فستجده يصلحها لك.
- **اعتمد على التوأمين المفيدين: المديح والنقد.** باستخدام هاتين الأداتين، (اللتين تسميان فى لغة المحققين "الارتفاع بالأنا والغرور، والانخفاض بهما) يمكنك رفع السلوكيات كجزء من المحادثة. إن سؤالًا مثل: "فيم كنتَ تفكر عندما فعلتَ ما

> فعلتَه؟" انتقاد معتدل قد يستخرج ممن تتعامل معه تفاصيلَ أكثر مما سيبوح به فى الوضع الطبيعى. ونفس الأمر ينطبق على المديح. الناس بحاجة لمن يفهمهم، وسيوضحون لك ما تريد عندما تبين لهم أنك لم تفهم. عندما يرونك مقربًا منهم روحيًّا، فسيمنحونك العديد من الأشياء الجيدة.

عندما تشكل النموذج ثلاثى الأبعاد عن أحدهم، فإنك تفهمه وتفهم كيف يتناسب مع المجموعات المتنوعة التى ينتمى إليها. قد يكون عاديًا فى عمله، ولكنه بطل أو قائد فى جماعة دينية. ولذلك فإنك إذا ركزت على وضعه فى العمل فلن تعرف قيمته الحقيقية مثل الكثيرين ممن يعملون مع صديقتى الممثلة التى لا يوظف عملها الصباحى كل قدراتها. إن معرفتك بمحدثك قد تمكنك من توجيهه باتجاه مستوى مهم له للغاية. إذا كونت صورة كلية للشخص المستهدف اعتمادًا على المعلومات التى جمعتها بصورة علنية عن طريق طرح أسئلة أو بصورة خفية من خلال الملاحظة، فإنك ستؤدى لهذا الشخص خدمة أكبر من مجرد التعرف على احتياجاته ورغباته.

ادعم الوئام

لا ينبغى أن تتضمن هذه المحادثات أية ضغوط، بل تستهدف جمع المعلومات فحسب؛ فهذه الخطوات تساعدك على فهم من تتعامل معه، وليس مراوغته. ومع التقدم فى المحادثة والشعور بالطمأنينة فيها، تذكر دور العاطفة فى تقوية الوئام. أيًّا كانت درجة براعة الشخص المستهدف فى لعب الجولف أو الغناء، فإن الرأى الموضوعى لتلك المهارة لا يهم كما يهم حب لاعب الجولف أو المطرب لما يفعله. كلنا رأى مشاهير ينهارون؛ لأنهم *شعروا* بأنهم أقل من مستوى الأداء الرائع، سواء كان هذا فى الرياضة، أو الأفلام، أو الغناء.

ولذلك؛ فمن الممكن أن تحدد وضع شخص على المنحنى الجرسى، ومع

ذلك لا تحصل على صورة صحيحة عن كيفية تأثير أدائه ـ دون النمطى، أو النمطى، أو فوق النمطى ـ على تقديره لذاته، أو تشكيل تطلعاته لتحقيق الذات. تلك هى المعلومات الذاتية ـ لون وقوام الصورة ـ التى تمكنك من تقوية الوئام الذى قمت ببنائه.

أدخل النموذج الأصلى

ربما ظننت بعد قراءتك لكل هذه الأنواع من الشخصيات - سواء من حيث علاقاتهم بالمجموعات التى تحتويهم أو درجة تطرف سلوكياتهم - أن ثمة شيئًا مفقودًا.. أناسًا يشبهون "جون إف. كيندي"، أو الأميرة "ديانا" شبهًا كبيرًا، أو أى شخص فى مجتمعك أو حتى فى عائلتك يثير لديك إعجابًا كبيرًا، ولكنك تعتقد أنك لا تستطيع الوصول إليه.

قد تتسرع فتستنتج أنك لا تعرف أى شخص ينطبق عليه هذا الوصف، ولكن من المحتمل أن هذا الاستنتاج غير صحيح. هل كان من بين زملائك فى المدرسة الثانوية من شعرت أن بانتظاره مستقبلاً عظيمًا؟ هل تعرف شخصًا لا يضايقك نجاحه لأنه ليس منافسًا لك، ومع ذلك فإنه يتجاوز كونه منافسك؟ قد لا تعرف أين هذا الشخص اليوم، ولكن ذكرياتك الإيجابية تجاهه تجعله فى غاية الأهمية. كلنا عرف أشخاصًا كهؤلاء فى مراحل مختلفة من حياتنا، وفى مواضع مختلفة أيضًا. وعلى الرغم من ذلك فإنهم يكادون يكونون نوعية مختلفة من البشر.

أولئك هم النماذج الأصلية. بمجرد أن يصبح الشخص نموذجًا أصليًّا، فإنه لا يظل جزءًا من الثقافة السائدة، ولن تصنف نفسك معه أبدًا فى طبقة واحدة.. إنه يبدو لك كما لو كان ينتمى لطبقة جديدة من الكائنات: بشر، ولكنهم ليسوا بشرًا مثلنا.

إنهـم أشخاص، ولكنهم طبقة مختلفة مـن الأشخاص. ووفقًا للأساطير،

فإنهم يتسمون بالتفاهة، والغضب، والسلوك غير العقلانى، والحب الرومانسى، والشهوة مثل باقى البشر، ومع ذلك فلديهم قوة تفوق طاقة البشر. ما وجه الاختلاف بينهم وبين الأميرة "ديانا"؟ ليس كثيرًا.

إننا بحاجة ثابتة للبحث عن شخوص كهؤلاء الأفضل منا، ولكننا بحاجة ملحة أيضًا لهؤلاء الذين يشبهوننا. إننا نبحث عن طرق للارتباط بهم. وكلما زادت قوة النماذج الأصلية، قلت رغبتنا فى تعرضهم للدمار. ومع ذلك فإننا عندما نلاحظ العديد من أبطالنا المعاصرين زاد احتمال انهيار حالة النماذج الأصلية، وزاد احتمال عدم استعادتها وضعها ثانية.

وقد يكون أفضل مثال على هذا "أوه. جيه. سيمبسون" ـ الذى تحول من نجم سينمائى ونجم كرة قدم إلى قاتل، ومع ذلك فإن "مايكل جاكسون" و"إليزابيث تايلور" مثالان آخران جيدان. كانت "إليزابيث تايلور" ملكة هوليود حتى تزوجت السيناتور "جون وارنر" عضو مجلس الشيوخ، وكان نشاطها فى حفلات جمع التبرعات بعد أن كانت تفوز بالجوائز الفنية قد قلل من نظرة أغلب الأمريكيين لها. ولم يكن من شك أبدًا فى عبقرية "مايكل جاكسون" الموسيقية والغنائية، ومع ذلك فعندما وجهت له الاتهامات بالانحراف انهارت مكانته أيضًا.

عندما تسقط النماذج الأصلية فى أمور كهذا، فإن من يعتبرونهم لا عيب فيهم من المحتمل أن يعانوا ما وصفته "إليزابيث كوبلر ـ روس" فى كتابها *On Death and Dying* بالإنكار، والغضب، والمساومة، والاكتئاب، والقبول. لماذا يهتم الناس بمصير شخص مثل "أوه. جيه. سيمبسون" كما لو كان ذلك موتًا من نوع ما؟ إننا لا نريد أن يسقط مثل هذا النموذج الأصلى؛ لأنه إن سقط مثله، فماذا عساه يحدث لنا؟ عندما يتعرض شخص مثل "أوه. جيه. سيمبسون" لسلسلة من التحقيقات القضائية والسلوك المخجل؛ فإننا نشعر بالأسى، لأننا أعجبنا بالنموذج الخطأ.

والتفاعل الاجتماعى الذى يتضمن شخصا نموذجًا أصليًا يختلف عن

التفاعل بين الأشخاص "العاديين". ومثال ذلك أن القائد الشجاع لشركتك الذى يحظى باحترام الجميع لإدارته الجيدة قد يكون لاعب جولف فاشلاً، ومع ذلك لا يتضايق على الإطلاق. إنه لا يهتم أثناء اللعب بإثبات شىء، وسيظل يحظى بمكانته كقائد محترم ـ حتى فى ملعب الجولف ـ لمجرد أنه شخصية ذات نموذج أصلى.

وقد تقول الآن: "إن الحياة رائعة مع ذوى النموذج الأصلى".. ليس تمامًا، فلا يزال صاحب النموذج الأصلى لديه الحاجة الإنسانية الأساسية لوجود نظراء له، ومع ذلك يعامله كل من حوله على أنه لا نظير له. وهذا الوضع قد يجعل صاحبه حساسًا ضعيفًا للغاية، كما يتضح لدى العديد من ذوى النموذج الأصلى ممن تورطوا فى علاقات مزيفة ومريبة فى صورة شراكات عمل، أو زيجات قائمة على الاستغلال.

وأيًّا كان موضع ذى النموذج الأصلى على المنحنى الجرسى، فإن الأسلوب السلبى للحصول على ما تريده منه يكمن فى السؤال: "كيف تجعل هذا الشخص يشعر كما لو أنه يفقد سيطرته على الانتماء؟ والانتماء لدى هذا الشخص قد يتمثل فى شركته، أو ناديه، أو دائرة أصدقائه، أو حتى عائلته. وقد لا يكون الانتماء هنا بمعناه المطلق، بل بمعنى ما يتصوره عن دوره المفترض فى تلك المجموعة.

من هو الشخص المستهدف، وكيف تستهدفه؟

هل يستطيع من تستهدف التأثير عليه أن يعطيك ما تريده؟ وإذا لم يكن يستطيع، فما الذى يستطيعه فى خطتك أو مشروعك الكبير؟ هل يساعدك أم يعيقك؟

بمجرد أن تحدد أن هناك فردًا يستطيع تحقيق رغباتك، سيمكنك وضع خطة لتحقيق هدفك. وهذه الخطة تبدأ بالتدريب على التمارين الواردة فى

هذا الفصل لتفهم نوعية الشخصية التى ينتمى إليها هذا الفرد ووضعه فى مجموعته. وأثناء تقدمك، قد تكتشف فجأة أنه ليس الشخص الصحيح الذى يعطيك ما تريد، بل وسيطًا يوصلك إلى الشخص الصحيح الذى يفعل ما تريد. وتمرين التشكيل الوارد هنا سيعطيك المعلومات التى تحتاج إليها للتقدم فى اتجاه جديد.

أثناء تشكيلك للأشخاص لا ترتد نظارة، سوداء، أو وردية، أو أى نوع من أنواع النظارات التى تشوه رؤيتك. إن إظهار النية، والدافعية، والخصائص الإنسانية الناتجة عن الحاجة ستدمر قدرتك على فهم الشخص. وستقع ضحية لتحيزك، وضغوطك، ومخزونك الانفعالى إذا سمحت لهذه العوامل بأن تشوه تصوراتك للشخص المستهدف.

وينبغى أن تفعل الشىء نفسه فى مجموعته؛ فقد تميل إلى التعظيم من قيمة مجموعته، أو السخرية منها، اعتمادا على وجهة نظرك. تحرر من كل هذا؛ لأن تقديرك لقيمة المجموعة ليس هو العامل الحاسم، بل المهم هو تحديد الموضع المناسب للشخص المستهدف فى مجموعته. إن من حقق وضعًا فوق المثالى فى بيئة غير عادية قد حقق نجاحًا ويشعر بنوع من الأمان: لقد أشبع حاجته للانتماء، وتجاوزها بأن أصبح يشعر بامتلاكه لسمعة ووضع جيدين، أو – حتى – نجح فى تحقيق الذات. تلك هى العوامل الأساسية التى تعطيك المعلومات التى تحتاج إليها لمراوغته.

وهذه الظاهرة تنطبق على أية حالة. وأيًّا كان الحال، فإن المجموعة تمنح الشخص فرصة للانتماء، ولكنها تقدم له أيضًا فرصة للامتياز. إن قدرتك على تشكيل الشخص تعتمد بشكل كبير على إذا كنت تنظر إليه فى سياق مجموعته أيًّا كانت، وأن تتحرر من فكرة إذا كانت المجموعة تستحق الانتماء إليها أم لا.

وعندما تجمع التفاصيل البارزة عن شخصية الشخص الذى تستهدفه ووضعه على هرم الحاجات، توخَّ الحذر، وتعامل مع هذه المعرفة بحرص

شديد، وإلا فستدمر نفسيته. إن حصولك من هذا الشخص على ما تريده قد يستلزم منك أن توضح له أنك تستطيع فعل ذلك، إلا أن فعلك له قلما كان مفيدًا.


الجزء ٣
استخدام الأدوات



الفصل ٦
الترابط والانشقاق

يمكنك كل من الترابط والانشقاق من الاستفادة من أكبر حاجتين إنسانيتين، وهما: الانتماء والتميز.

ووفقًا لهرم الحاجات، فإن الحاجة للانتماء تقع أسفل الحاجة لتحقيق منزلة اجتماعية أو سمعة ـ أى الحاجة للتميز. ومن هنا، فإن الكثير مما ستفعله لممارسة التأثير على الأشخاص سيتمثل فى تحريكهم هبوطًا وصعودًا على مستويات هرم الحاجات.

ستجد أن معظم الناس عالقون بين مستويات هرم ماسلو، حيث تراهم يصعدون بضع درجات ثم يحدث لهم هبوط وتدمير الذات، وأحيانًا ما يهبط بهم شخص آخر، بل ومجموعة بأكملها بإعاقة طريقهم للتقدم للمستوى التالى. وإليك طريقة عمل المحققين: إنهم يسيطرون على صعود الشخص وهبوطه على مستويات هرم الحاجات، كما يتحكمون فى المداخل التى تؤدى إلى الحاجات الأعلى. وهذه هى الطريقة التى ستعمل بها أنت أيضًا. تستطيع من خلال وسائل الترابط والانشقاق إما أن تدعم إحساس الانتماء لدى أحدهم وتزيد تميزه ليصل لمستوى فوق النمطى أو أن تقلل تميزه، بل وتهدد

شعوره بالانتماء للمجموعة.

التحدث الهادف

ونقطة البدء هنا أن تتحدث مع الناس ـ عن قصد. وما ستتعلمه أثناء محادثاتك سيمكنك من تشكيل الشخص المستهدف، وإدراك آليات المجموعة ثم استخدام الأساليب للترابط والانشقاق. وأنا أقصد بالتحدث الهادف الاختبار، وتوجيه أسئلة معينة، والاستماع الفعال، وقراءة لغة الجسم، وهذا يساعدك على الاستفادة من الأساليب النفسية كالتملق أو النقد.

ثق بأن أول شيء سيحدث عندما تتحدث حديثًا هادفًا هو تعميق تفاعلاتك البشرية. قد يبدو لك ما أطلبه منك كما لو كنت أطلب منك أن تتعامل مع الناس كما لو كانوا أفراد شمبانزى فى حديقة الحيوان، ولكن ذلك يتعارض مع ما ينبغى عليك، وما تحتاج إلى فعله. ليس هناك من خطأ فى معرفة ما يستفز الشخص؛ فالحق أن هذا النوع من المعلومات هو ما يحاول مستشارو العلاقات الزوجية أن يوضحه كلا الزوجين لزوجه لتحسين علاقتهما الزوجية.

وفى نفس الوقت، فقد يكون ثمة سمة نفعية للاستفادة من الأدوات التى يجب أن تكون على دراية بها، فالمسئولون الأذكياء فى كل المجالات يستخدمون تنويعات من هذه الأدوات لاستخلاص المعلومات. وينبغى عليك إدراك كيفية عمل هذه الأدوات؛ لأن المراوغة مجرد جزء من برنامج كامل كما ذكرت فى بداية هذا الكتاب.

لقد خدم الكثيرون منا فى العسكرية الأمريكية جنبًا إلى جنب مع قوات التحالف أثناء الحرب، واقتربنا من حلفائنا الذين كنا نثق بهم ثقة كبيرة، وتشاركنا معهم فى الكثير من المعلومات، ولكن ليس فى كل شىء. أيًّا كانت درجة الصراحة، فليس من الصواب أن يقول الجنود من الدول المختلفة

كل شىء لبعضهم، حيث كانت قوات التحالف تجمع معلومات عن العمليات الأمريكية، وكانت القوات الأمريكية تعرف ذلك؛ ولذلك لم نكن نشارك بأية معلومات حساسة ما لم نكن نشارك هذه المعلومات مع حكومة إحدى دول التحالف.

وكانت المشكلة التى واجهتنا كعاملين فى مجال المخابرات أن صغار الجنود الأمريكيين أنهم غالبًا ما كانوا يجعلون كل تركيزهم على الشخص الذى يتحدثون إليه متناسين ما يتحدثون عنه، وهذه هى الطريقة التى يحصل بها الجواسيس على المعلومات ممن ينبغى أن يكونوا أكثر حرصا سواء كان الجاسوس امرأة تتاجر بجسمها مقابل الحصول على الأسرار، أم شخصا يشاركك شرابًا ويجعلك تنسى من هو فى شخصيته الحقيقية. إنهم يترابطون معك ثم يقللون بدائلك ـ وهى العملية التى سأتحدث عنها بالتفصيل فى الفصل السابع. وبعد قليل تشعر بالانتماء إليه ـ أى أن تكون على نفس هرم الحاجات الذى ينتمى إليه ذلك الجاسوس ـ ثم يبدأ هذا الشخص فى جعلك تشعر بالتميز. قد يجعلك تشعر بأنه يعتقد أنك أكثر شخص يستحق الحديث معه، أو أنك أجدر شخص يتبادل الحب معها (إن كانت امرأة). وبعد ذلك، لا يبقى سوى خطوة بسيطة لاتخاذ قرارات تجعلك ترافق هذا الشخص، والتخلص من البدائل التى تبعدك عن رفقته.

وأنت لن ترى أن هذه الطريقة غريبة عندما تدرك أنها تحدث يوميًّا فى بيئة العمل، حيث إن نقل شخص من حالة الترابط إلى حالة الحلول الوسط يحدث فى اجتماعات المبيعات، واجتماعات مجلس الإدارة، ومقابلات التقدم لوظائف، والعروض التقديمية للعملاء، والأنشطة الأخرى فى مجال الأعمال. ويمكنك ممارسة هذه الطريقة بسهولة مع الغرباء فى بيئة العمل، وربما أكثر سهولة من ممارستك لها مع الأشخاص الذين تراهم بانتظام.

وإليك طريقة إجرائى محادثة هادفة ـ أى استخدام بعض الأدوات الأساسية لتشكيل الشخص المستهدف وترابطه ـ ثم تحقيق هدفى المتمثل

فى الحصول على معلومات مفيدة متعلقة بالتفاوض. كان لدى ميعاد مع "بيل سميث" ـ وهو عميل محتمل ـ فذهبت مبكرًا عن الموعد بعشرين دقيقة بهدف اكتشاف شىء مهم عن شخصية واهتمامات "بيل سميث" يمنحنى ميزة أثناء اجتماعى به. حييت عاملة الاستقبال وقلت لها: "لقد جئت مبكرًا حقًّا؛ لذا أتمنى ألا تزعجيه لمدة خمس عشرة دقيقة"، ولاحظت شيئًا أوضح لى الأشياء المهمة لها، ومصدر فخرها. قلت لها: "إن صوتك رائع، إننى أراهن أنك تعملين مطربة ليلا". قد تلقى هذه العبارة التأكيد أو النفى، ولكنها فى كلتا الحالين سيليها القليل من التعليقات التى توضح اهتماماتها وشخصيتها. بعد ذلك انتقلت بالمحادثة عن اهتماماتها الشخصية إلى مجال عملها فقلت: "هل يعلم من يعملون معك أنك نجمة؟" وعلمت بعد ذلك أنه أحيانًا ما كانت تجرى التمرينات على الغناء فى مكان عملها، فقلت لها: "يعجبنى فى "بيل سميث" أنه رئيس تنفيذى يشجع موظفيه على فعل ما يمثل لهم أهمية"، وهو التعليق الذى قد يتبعه رفع الحاجبين دهشة، أو تعقيد لهما لتوصيل رسالة: "هل تمزح؟"، أو ربما تبعته ابتسامة عريضة وإيماءة توصل معنى: "بكل تأكيد". وأيًّا كان موضوع المحادثة، فإذا اكتشفت إن كان "بيل سميث" يعامل عاملة الاستقبال باحترام ودعم أم لا؛ فسأستطيع أن أكتشف الكثير عن أولوياته فى عمله. هل يهتم "بيل" بأن يشعر موظفة استقباله بالانتماء للمكان؟ هل يفعل شيئًا ليشعرها بمكانتها؟ هل يدعمها لتحقيق ذاتها من خلال وظيفتها الغنائية الليلية المهمة لها؟

إن معرفة كيفية توافق "بيل" مع حاجات موظفيه ستساعدنى على معرفة موضعه هو نفسه على هرم الحاجات، والأهم من ذلك أنها ستمكننى من التعرف على حاجاته وتحقيقها له إذا لم يكن جيد الأداء، وعندئذ يمكننا أن نترابط وستتدفق المعلومات بيننا بحرية، وينسى من أنا.

المشاركة الهادفة

الترابط والانشقاق وسيلتان لتفكيك دافع الشخص المستهدف وإعادة بنائه بالطريقة التى ترغب فى أن تتشكل بها - كى تجذب الشخص إليك - ومع ذلك، فإن هذه العملية ليس لها قيمة ما لم يكن فى عقلك هدف محدد. ولتوضيح أهمية هذه النقطة أريد منك التركيز على الاختلاف بين الشخص المعربد والمحقق.

على الرغم من أن كليهما يعتمدان على مجموعة مهارات مختلفة تمامًا إلا أنك لن تدرك ذلك إذا كنت تشاهد الكثير من العروض التليفزيونية السيئة. اطلب من شخص لا يرى المحققين إلا من خلال أفلام الجريمة المثيرة التى يظهر المحقق فيها وهو يحاول إرعاب المستجوب. ليس هذا ما ينجح فى التحقيق، ولكن ما ينجح فعلًا هو اقتحام عالم المستجوب، والبحث ـ الدخول إلى مكان بداخل عقله حتى يمكننا فهم وجهة نظره. وهذا هو هدف الأدوات النفسية المهمة، أو المناهج التى وصفتها فى الفصل الرابع.

ويستخدم الأطفال بعض هذه الأدوات بالفطرة لإقناع أو إكراه رفقائهم وأشقائهم على الامتثال لطلباتهم، أو الإفصاح لهم بمعلومات، أو لمجرد مشاهدة تذمر الأطفال الآخرين أحيانًا. وعندما يفعل الأطفال ذلك فإنهم يستغلون الدوافع والحساسيات الطبيعية. ومع النمو والنضج يحدث شيئان، أولها: أننا نجبر على التوقف عن السلوك الطفولى، وثانيهما أننا ندرك أن للآخرين قيمة، ولا يتوافر لنا الوقت الكافى لتركيز الكثير من طاقتنا على الآخرين، وتضعف مشاعرنا بشأن إمكانية جعل الآخرين يفعلون ما نريد.

والعديد من المهارات التى ستتعلمها فى هذا الكتاب هى نسخ من ألعاب الأطفال مثل مكايدة أحدهم بكبر حجم أذنيه أو قبح حذائه مخصصة للراشدين، ثم يخفف حدة هذا الضغط بعد ذلك بتغيير الموضوع. والتصيد لاكتشاف الأسرار مهارة كبيرة أخرى؛ ولذلك فإن الأدوات التى يستخدمها

المحققون تشبه كثيرًا الأشياء التى يفعلها الأطفال بصورة طبيعية، ومع ذلك فإن مهارات الطفولة تخفيها الحياة مع مرور الزمن.

ونسخة الراشدين من هذه الأدوات تختلف اختلافًا كبيرًا، فتطبيقها يعتمد على الفكر المعرفى المرتكز على المعرفة. وتعتمد طريقة استخدامك لهذه الأدوات، ومتى تبدأ استخدامها على فهمك لتعقيدات التفاعلات الاجتماعية بين البشر، وليس على ما يمكنك فعله والهروب دون عقاب باستخدامك لهذه الأدوات.

غالبًا ما يسير التلاميذ المعربدون فى فناء المدرسة مضايقين للأطفال الآخرين ملاحظين عليهم العيوب أو نقاط الضعف ـ كالقدم المسطحة، أو الأذن الكبيرة، أو الجسم الهزيل، أو الشعر الأحمر. جميعنا يعرف أن مثل هذا الطفل يعربد على الأطفال الآخرين لمجرد أنه يستطيع ذلك، فالمعربدون ذوو أخلاق فجة، وهم يعرفون ـ فى نفس الوقت ـ الأثر الهائل لعزل الفرد عن المجموعة إلا أنهم يفشلون فى استخدام هذا العزل الاستخدام الأمثل وعادة ما لا يستطيعون متابعة عزلهم للفرد عن المجموعة بسلوك ذى معنى.

إن الوقت الوحيد الذى يتمكن فيه محقق مثلى من المستجوب هو الوقت الذى يكون هجومه على المستجوب هجومًا شخصيًا. ولست أعنى بالهجوم الشخصى أن أصرح له بأن أذنيه كبيرتان، أو أن شعره أحمر، فمن المحتمل أنه نظر فى المرآة مؤخرًا ويعلم ذلك جيدًا، بل يتمثل أسلوب المحقق فى الهجوم الشخصى فى إظهار شىء يرغب المستجوب فى إخفائه مما يخلق لديه نوعًا من القلق. وهنا يأتى دور المحقق فى المبادرة بتخفيف حدة القلق فى مقابل أن يفعل المستجوب ما يريده المحقق مما يمكنه من استخلاص معلومات مفيدة.

ويتجلى الاستخدام المناقض لهذه المهارات مثلًا فى رفع معنويات فتاة خرقاء دميمة، وتقوية تصورها لذاتها حتى تشعر كأنها ملكة جمال. وخلاصة القول هنا: تستطيع أن تجعل الشخص المستهدف بلا قيمة أو تجعله ذا قيمة كبرى باستخدام نفس الأدوات.

ويختلف الاستخدام باختلاف نية المحقق وهدفه، فالمحقق الجيد قد يتحرى اكتشاف نوع الموسيقى التى تجعل المستجوب يرقص ثم يتراجع ليجعله يرقص أمامه. وعملية التأثير على الشخص هى عملية متواصلة من تنفيذ خطتك لجذب الفرد نحوك.. إنها تشبه الإغراء؛ أليس كذلك؟ يمكنك ـ إذن ـ تشبيه عملية التحقيق بالإغواء، والعربدة بالاغتصاب.

يتمثل جزء كبير من نجاح المحقق ـ على عكس المعربد ـ فى الموازنة بين التهديد والإنقاذ، فبينما يلجأ المعربد للتهديد فقط، يقدم المحقق إحساسًا بالإنقاذ حتى يجذب الفرد نحوه، وتتمثل مكافأة التعاون ـ أى أداء الرقصة الصحيحة ـ فى وقف التهديد.

العمل الهادف

يتطلب الترابط والانشقاق للتأثير على سلوك الإنسان نوعًا من التنسيق. وقد يبدو أنهما متضادان، ولكنهما غالبًا ما يستخدمان معًا حتى تحقق هدفك.

وإليك إطلالة عامة على كيفية تطبيق الترابط والانشقاق علة الشخص المستهدف:

- اربط الفرد بك.
- اربط الفرد بالمجموعة.
- شق الفرد عنك، واربطه بالمجموعة.
- شق الفرد عن المجموعة، واربطه بك.
- شق الفرد عنك، وعن المجموعة.

والنقطة الأخيرة هنا ليست ذات أهمية فى جعل الفرد يفعل ما تريد؛ لذلك يحرص المحققون الأذكياء على تجنب استخدامها مع الشخص المستهدف ذى القيمة، فهى تهديد للمستجوب بسحب البساط إلا أنه لا يفعل ذلك، وإذا

أتبع المحقق ذلك بعزل المستجوب عن كل من حوله فسيشعر باندثار ذاتى، ولا يرى أهمية للمواجهة. ويتمثل الاستثناء الوحيد هنا فى قدرة المحقق على قلب الموازين بحرفية وإعادة الشعور بالانتماء للمستجوب مرة أخرى، ولكنه يعود معه ضعف لتصوره لقوته الشخصية.

آليات الترابط

هناك نقطتان محوريتان تسببان ترابط الأفراد:

١ العدو المشترك.

٢. القضية المشتركة.

يوضح المثل العربى "عدو عدوى صديقى" الطريقة الأولى لترابط الأفراد، وهى إيجاد عدو مشترك.. أوجد عدوًا، وإن لم تجده فاختلقه.

قد لا تكون القضية المشتركة بنفس الدرجة من الوضوح فى أذهان البشر، وقد تختلف نظرة الناس للقضية المشتركة اختلافًا تامًا (الديمقراطية مثلًا)، ومع ذلك فالقضية المشتركة مبدأ موحد للناس.

حتى لو لم يكن هناك عدو مشترك حقيقى، فإن اختلاق نوع من الضغط يمكنك من جذب أحدهم إليك، وهذا الوضع ملحوظ دائمًا فى مجال العمل حتى وإن لم يستمر أثره إلا على مدار اجتماع واحد أو يوم واحد، عندما يقول أحدهم: "المدير فى حالة مزاجية سيئة"

وإليك قصة حقيقية بعنوان "تغير المعلم الأحمق" توضح كيف يمكن للعدو المشترك إيجاد قضية مشتركة.

"كان جميع الطلبة يعتقدون أن "تشارلى بالدوين" أستاذ وضيع أحمق، بل حتى أفراد فريق كرة السلة الذين دربهم "تشارلى" وقادهم للفوز فى الموسم لم يكونوا يحبون الاقتراب منه، والأسوأ من كل ذلك أنه قد أوضح ـ أثناء محاولته تدريس التاريخ الأمريكى ـ أن إدراكه لأى موضوع خلاف الرميات

أثناء القفز، أو الرميات الحرة يضعه فى مستوى دون النمطى وسط المعلمين. وبعد أسابيع من بداية الدراسة بدا "تشارلى" العدو المشترك للطلبة الأذكياء الذين يرغبون فى تعلم التاريخ الأمريكى حقًا. وفى تصرف منه زاد وضعه سوءًا مما أدى إلى "ترحيله" أوقف "تشارلى" "توم" - الفتى الذكى المغرم بالحاسوب - لتصحيحه لخطأ وقع فيه "تشارلى" فى حقيقة من حقائق الدستور. احمر وجه "مارى" - تلك الطالبة المولعة بالدراسة - ووقفت قائلة: "سأوقَف مع "توم""، وقد دفع هذا التصرف بجميع الطلبة للتطوع بالإيقاف مع "توم" مما أدى إلى إلغاء مفاجئ لاحتجاز "توم" لما بعد الدراسة"

وهذه القصة نموذج مصغر لما حدث فى حركة احتجاجات الحقوق المدنية، وفى المظاهرات المناهضة للحرب، وفى إضرابات العمال. لقد كان هؤلاء المعارضون يواجهون عدوًا مشتركًا يتمثل فى إنسان متعصب من أفراد طائفة كو كلوكس كلان، والرئيس ريتشارد نيكسون، وفى إضرابات العمال ضد أصحاب العمل المستغلين مثل "سام والتون" وقد جمعت القضية المشتركة المتضمنة فى رؤية عدو مشترك المحتجين وجعلتهم ينهضون ويتحركون لتوجيه غضبهم إلى موضع محدد.

اربط الفرد بك

ما الذى يربط بين أفراد ليس بينهم شىء مشترك سوى تواجدهم معًا فى نفس الكلية؟ ليس بالضرورة أن يكون الخبرات المشتركة. فالاحتمال الأكبر أن التفكير المشترك هو ما يربط بينهم. ربما درس لك نفس معلم الفيزياء السلبى، ولكن مشاركتك الرأى مع زملائك بشأنه هو ما يمنحك من القوة أكثر مما يمنحه لك مجرد جلوسك فى فصلك لا تحرك ساكنًا.

يمكنك استخدام معرفتك بذلك لإبراز صورة شخص تعلم أن أحدهم يريد رؤيته أو الارتباط به. يمكنك من خلال محادثتك تجسيد شخص لا وجود له، وذلك بخلق دور يمنح الشخص شيئًا مألوفًا للتواصل معه. ذات

مرة أجرى معى محرر من يانجستون بولاية أوهايو حوارًا صحفيًّا. وعلى الرغم من أننى لم أذهب إلى هناك من قبل إلا أننى كان لى صديقة نشأت هناك. وعندما ذكرت للمحرر ذلك تغيرت نغمة اللقاء بشكل ملحوظ ذلك أننا "تشاركنا" التحديات التى واجهتها يانجستون بعد انهيار صناعة الحديد بها.

وكلما كان الشىء مألوفًا بدرجة أكبر، ازداد احتمال استثارته أنواعًا معينة من الاستجابات. قد تكون هذه الاستجابات إيجابية أو سلبية، وعندما تكون إيجابية فقد تزيد من سرعة عملية الترابط. لكل منا ذكرياته سواء كانت واقعية أو انفعالية - نتيجة للعلاقات والمواقف السابقة - وهى ما تنتج عنه تحيزاتنا التى قد لا نكون على دراية بها. وقد تعبر هذه الذكريات عن نفسها بطرق غريبة، كالنفور من أحد الممثلين بسبب سوء منظر أسنانه، أو الرغبة فى التقرب من امرأة لأنها تشبه كثيرًا معلمتك فى المرحلة الابتدائية.

عندما تدرك أن شخصا منجذب إلى فرد أو موقف معين بصورة لا يمكن تفسيرها، فبإمكانك استخدام ذلك إما لتدعيم قوة الدفع المتمثلة فى انجذابه، أو الحيلولة بين الشخص وبين ما تراه "تهديدًا".

إن عامل الترابط ـ على الرغم من السخافة التى بدا عليها فى مثال المحرر من يانجستون ـ قد يجعل الأفراد يبوحون بأسرار للغرباء الذين لا يبالون بما يقوله هؤلاء، على النقيض مما يحدث مع الأفراد الذين يعرفونهم جيدًا والذين قد يكونون أكثر حساسية تجاه موقفهم. والاحتمال أنه إن كان لديهم شىء مشترك، فهذا يضع أرضية للعلاقة تجعل هذا الشخص جديرًا بالثقة.

والقدرة على الكتمان مهارة معقدة تتطلب الذكاء، فعندما يبوح لك الشخص بأسراره أو يجعلك محل ثقته يجب أن تصدر استجابة تطمئنه بأنك متفهم للمسئولية التى ألقاها على عاتقك. وفى نفس الوقت، فإنك إن لم تكن تعرف ذلك الشخص معرفة وثيقة للغاية، فمن المحتمل أن يحذر منك

هذا الشخص عندما يفضى إليك بمعلومات حساسة خشية أن تفشيها. وهذا يمنحك نوعًا من القوة ـ ولكن هذه القوة تتبخر بمجرد إفشائك لأسراره.

باختصار، إن الأرضية المشتركة تؤدى إلى الترابط، واحترامك للأسرار المتبادلة بينك وبين أى فرد تزيد من ترابط هذا الفرد بك.

اربط الفرد بالمجموعة

يمكنك هنا استخدام آليتين مختلفتين: أولاهما أنه قد يرغب الشخص المستهدف الترابط مع المجموعة، وبمساعدتك له على ذلك يصبح مدينًا لك، أو قد لا يكون لديه مبرر كاف للترابط مع المجموعة، ولكنك تجعل ذلك ضروريًّا ومرغوبًا له؛ وبذلك تحصل على ما تريد.

وتتضمن الآلية الأولى نوعًا من النموذج التقليدى لـ "واحدة بواحدة". إن انتماء الشخص المستهدف لمجموعة لديك تأثير عليها لا يجعله يحقق الانتماء فحسب، بل ويحقق مكانة مرموقة أيضًا. وما يقدمه لك ينبغى أن يرفعك أنت نفسك لمستوى أعلى على هرم الحاجات، وقد يكون شيئًا ينتقل بك من التمتع بمستوى تقدير الذات إلى مستوى تحقيق الذات.

أما الحالة الثانية فإنها أكثر تعقيدًا، حيث إنها الحالة التى يمارس فيها القادة الميدانيون عناصر مجندة؛ لذلك عليك النظر إلى الخطة من جانبيها الإيجابى والسلبى، والسلبى أولًا.

لماذا يتعاطف شباب جنود العسكرية الأمريكية مع القضية الفلسطينية بعد دراستهم اللغة العربية فى معهد اللغات للقوات المسلحة؟ إنهم يتشبعون يوميًّا بدراسات الثقافة واللغة العربية مما يميزهم عن الكثير من الأمريكيين الذين لا يفهمون اللغة العربية ولا يعرفون حقائق عادات وطقوس العرب، فمن الطبيعى أن ينجذب الفرد لمعلومات بل ولبشر لعينهم عندما يعرف عنهم أكثر مما يعرفه غيره، حيث يتوحد معهم. وكثيرًا ما بانت هذه الظاهرة مع عملاء وكالة الاستخبارات الأمريكية، ومن أمثلتها أن "فيليب آجى" قد عاب

على كوبا على خلفية أخلاقية. إذا اقتربت كثيرًا من العدو، فستتعاطف معه.

يصرح للمحققين بإفشاء سر واحد فقط على ألا يكون من الأسرار العليا، حيث إن وظيفتهم تتطلب فهم وجهة نظر العدو. إننا ـ نحن المحققين ـ نتحدث إلى المستجوبين يوميًّا لساعات من الزمن. ومن البديهى أن نبدى التعاطف معهم حتى نجعلهم يتحدثون؛ ولذلك فإننا نشعر بما يشعرون به، حيث لابد أن تكون رائحتنا، وحديثنا، ومظهرنا، وطعامنا شبيهًا بمثيله لدى من نعيش معهم ـ من السجناء المستجوبين ـ وذلك لأننا انعكاس لهم، وهناك خطورة حقيقية فى الاقتراب منهم كثيرًا، فمن الممكن أن نسقط فى دوامة لا نستطيع الخروج منها.

و يمكننا رؤية ما يحدث دائمًا ـ وبدرجات متفاوتة ـ فى مجالات الأعمال، والمثال الأكثر شيوعًا على ذلك هو الحملات الدعائية التى تقنع المستهلك بالانضمام لملايين الأفراد الذين لا يستخدمون أى مزيل رائحة غير الذى تنتجه الشركة المعلنة، أو دعوة شخص لا يريد إبرام صفقة مع شركتك ليفعل شيئًا مع مجموعتك من شأنه أن يمنحه مبررًا للارتباط بها. وهذا هو نفس ما فعله "بيرجدورف جودمان" ـ الرئيس التنفيذى لشركة إيرا نيمارك فى النصف الثانى من سبعينيات القرن الماضى ـ أثناء سعيه لاستقطاب مهرة مصممى الملابس الإيطاليين لشركته وبشروطه. بعد العروض المذهلة الفخمة التى قدمتها الشركة لبعض المصممين تطلع المصممون الآخرون لعرض تصميماتهم بطريقة مماثلة لهذه الطريقة الراقية، ولكنهم لم يتمكنوا من القيام بذلك إلا بعد انضمامهم لعائلة شركة "بيرجدورف" التى فرضت عليهم عقودًا احتكارية، فوافقوا ولعبوا دورًا أساسيًّا فى الخطة الكبرى للشركة ووضعوا اسم "بيرجدورف جودمان" على قمة سوق الملابس الراقية.

بغض النظر عن القوة الدافعة، وبغض النظر عما إذا كنت مرتبطًا بصديق أم بعدو؛ فهناك حقيقة واحدة مهيمنة تقول: كلما زاد ترابطك قربًا، زادت صعوبة رفضك إعطاء الآخر ما يريد، وكلما كان الطلب معقولًا بدرجة

أكبر، زاد احتمال تقبله.

يتعاطف طلاب معهد اللغات للقوات المسلحة مع القضية الفلسطينية دون أن يطلب منهم العرب ذلك. ويرجع منشأ هذا الترابط إلى أن معلمى اللغة العربية لهم عرب متحدثون للغة العربية كلغتهم الأم، وقد أصبحوا أصدقاءهم وأمثلتهم العليا ومدرسيهم الخصوصيين - بل ويشغلون منزلة متميزة فى عالم هؤلاء الطلاب.

أحيانًا ما يمثل الترابط بالمجموعة نوعًا من التميز، فعلى سبيل المثال قد يظن معلم اللغة العربية أن "جارى" أفضل طالب مر عليه منذ سنوات، وأن "جارى" يفهم العرب جيدًا؛ لذلك تجد "جاري" شغوفًا للترابط مع أفراد لا يشترك معهم ثقافيًّا، أو دينيًّا، أو عرقيًّا.

مراوغة جماعة النظراء

لقد وصل طلاب معهد اللغات للقوات المسلحة إلى هذه الدرجة من التعاطف مع العرب بأنفسهم، ولكن شيئًا كهذا من الممكن أن ينتج عن سلوك مترو عندما تستطيع إشعار الفرد بالانتماء بجعله جزءًا من مجموعة رفاقك. إنك تعلم أن الإحساس بالانتماء يكمن بين يديك، ولكن عندما تنسحب، فلا يجد مجموعة ينتمى إليها. إننا نلاحظ طلاب المدارس الثانوية يفعلون ذلك دون قصد؛ وذلك بقرارهم مصاحبة فتى غريب الأطوار، فينعزل هذا الفتى عن مجموعة رفاقه ليرتبط بمجموعة "الطلاب الظرفاء"، بل وربما قدم لهم أيضًا الكثير من الأفضال من تلقاء نفسه؛ ولكن بمجرد أن تسأم هذه المجموعة منه، فإنها تتركه وحيدًا، بعدما قدم لها الكثير من التضحيات وأهمها تخليه عن مجموعته السابقة.

تخيل كيف لهذا النموذج أن ينطبق على شخصية بارزة مثل "بريتنى سبيرز". و"بريتنى" ابنة لمقاول بناء ومعلمة فى مدرسة ابتدائية، ونشأت فى قرية لا يتجاوز سكانها ثلاثة آلاف نسمة، ومتوسط دخل الفرد فيها لا يتجاوز

سبعة عشر ألف دولار سنويًا. وبعد أن فازت "بريتنى" بالعديد من الجوائز عن عملها كمطربة وراقصة، وفازت بجائزة جرامى، وحققت أغنياتها أعلى المبيعات؛ ما وجه الشبه بينها وبين أى فرد فى القرية التى نشأت فيها؟ لا شىء. وبعد أن فقدت جاذبيتها بتقويتها لصورتها الذاتية كشخص متمركز حول ذاته، وكفتاة حفلات، كان لزامًا عليها البحث عن جماعة نظراء جديدة ـ ليست جماعة من المهنيين المجتهدين والموهوبين عمليًّا، بل جماعة مماثلة لها فى الثروة، والتمركز حول الذات، وإدمان المخدرات، وارتياد الحفلات. أين كان يمكنها الذهاب بعدما تحول الأفراد المتميزون إلى حياة أكثر معنى بعد خروجهم من السجن وقضائهم فترة إعادة التأهل أو كليهما؟ لقد كانت وحيدة.

آليات الانشقاق

الانشقاق هو الجانب السلبى للتميز، فهو يوضح كيفية اختلاف الفرد عنك أو عن المجموعة ولكن بطريقة سلبية، ومع ذلك يمكنك استخدامه لتحقيق الانتماء وتحقيق الانفصال.

ولتعرف كيف يؤدى الانشقاق إلى الانتماء، لاحظ نوعية العلاقة التى قد يحاول نواب الإدارة إقامتها مع قائد اتحاد العمال فى المفاوضات بينهما، حيث إن خطتهم لعزل ذلك القائد عن المجموعة قد تكون جزءًا من محاولتهم إشعاره بأنه يتماثل مع الإدارة أكثر من تماثله مع العمال، وهدفهم فى ذلك تقويض سلطته بالكامل. إن تمييز الإدارة قائد اتحاد العمال لدرجة يبدو معها قد فقد العوامل المشتركة له مع المجموعة التى يمثلها يجعلهم يضمونه لصفهم؛ وبذلك يجهضون حركة العمال. وتقول الرسالة التى توصلها له الإدارة: "إن قدراتك تؤهلك لأن تكون أرقى من باقى العمال الكادحين". وليس هذا ما يفعله المفاوض الجيد الذى يمثل الإدارة مع اتحادات العمال

فحسب، ولكنه جزء أساسى مما تفعله كل القوى الشريرة فى عزل زعيم المواجهة وضمه إلى صفوفها.

شق الفرد عنك واربطه بالمجموعة

ساءنى ما فعله أحد المحاضرين فى كلية الحقوق عندما استخدم استدلالاً مختلًا حتى يحصر دارسة خجولة فى موقف لا تحسد عليه. ولما كنت أكبر سنًا من الطلبة الحاضرين وتركيبتى العسكرية تؤهلنى للهجوم والدفاع؛ فقد قاطعته قائلًا: "هذا لا معنى له"، وكان التحول فى مشاعر الطلبة لجانبها والبعد عن الأستاذ المحاضر واضحًا.

ماذا إن كان ذلك الأستاذ قد فعل ما فعله متعمدًا لعلمه بأن هذه الفتاة منبوذة، وأنه يعرف كما يعرف الجميع أنها "موجودة بالجامعة لمجرد أن والدها من بين مجلس الأوصياء"؟ إن هذه المناورة توضح أن عزلك لشخص آخر بعيدًا عنك له نتيجة مقصودة تتمثل فى ترابط هذا الشخص مع المجموعة.

شق الفرد عن المجموعة واربطه بك

عندما تؤكد على مدى التشابه بينك وبين شخص آخر يمكنك استخدام الانشقاق لربطه بك وذلك من خلال عزله عن الآخرين ليشعر بالحاجة للارتباط بك. على سبيل المثال، قد يكون أحد الموظفين لديك غريب الأطوار ولا يرغب أحد فى قضاء الوقت معه. وقد يعلم ذلك الشخص هذا؛ ولذلك فإنه يجتهد لمجرد الحفاظ على ذلك الوضع. ومع ذلك، فأنت تحتاج منه فعل شىء إضافى؛ لذلك فإنك توضح له النقاط المشتركة بينكما حتى تجذبه إليك. سيشعر بأن لديه مبررًا للارتباط بك، وأنه لن يحصل على مثل هذا الدعم والاحترام من الآخرين؛ وبذلك يؤدى التكليف الإضافى الذى توكله إليه لأنك جعلته يشعر بقيمته.

ومن صور الانشقاق الأخرى إشعار الفرد بعدم انتمائه للمجموعة الأكبر، فقد تشعره بأنه يبدو أبله أمام الآخرين، أو تضعه فى موضع يغربه عن الآخرين. إنه أمر سيئ وسلبى وبمقدورك أن تفعله مع أى فرد بما فى ذلك رئيس شركتك، وعلى الرغم من خطورة هذا الأسلوب، إلا أنه قد يكون فعالاً إذا كان الشخص منعزلاً بالفعل عن المجموعة. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب فى خطوتين، أولاهما: أن تبعده أو تزيده بعدًا، وبعد ذلك تجعله يفعل ما تريد، حيث توضح له الجائزة المتمثلة فى القبول. إن فعلك لذلك يظهر بجلاء قوتك داخل المجموعة، حيث توضح للجميع أنك قوة لابد أن يحسب حسابها، وهذا يتضح دائمًا فى الأفلام السينمائية، حيث يسير الأمر على النحو التالى: يكره الجميع مدرب كرة القدم، ويرتب اللاعب الجالس على دكة الاحتياطى ـ والراغب فى لعب المباراة ـ للقاء كبار اللاعبين فى الفريق بالحسناوات من المشجعات؛ وبذلك فإن كبار اللاعبين "مدينون له بذلك". ومن هنا فإن الطريقة الوحيدة التى تمكن المدرب من جعل كبار اللاعبين يجيدون اللعب هى السماح للاعب دكة الاحتياطى بالمشاركة فى المباراة الكبرى.

ذات مرة، وأثناء فترة دراستى فى كلية SERE مارست هذا النوع من العزل باستخدام الشيكولاته، ففى أحد الأيام كلفت بإجراء تحقيق مع أحد الطلبة فاكتشفت أنه كان صديق أحد زملائى القدامى. وكان المطلوب منى فى هذا التمرين إشعار هذا الطالب بأنه أسير حرب ويواجه تحقيق العدو معه. وبالطبع ـ على الرغم من أننا نؤدى دور أعداء ـ فقد كانت ردود أفعاله تنم عن أنه سعيد لرؤيتى، ولكننى كان لابد لى أن ألتزم بالقواعد، فقد كان دورى فى هذا الموقف كمحقق مع أسير حرب عدو يتطلب إظهار الصرامة. لقد ظن أنه تملكنى، وأنا واثق من أنه شعر بالراحة، فقدمت له بعض الشيكولاته قبل إعادته للمعسكر، فالتهمها، وكنت أعرف حينها ما يدور فى ذهنه وهو "أننى سأعتنى به" ظل يمضغ ما قدمت له من شيكولاته حتى وصلنا إلى المعسكر فأشرت إلى شخص آخر قائلًا: "أنت! تعال معى ثم التفتت إلى صديقى

القديم قائلًا: "شكرًا لك يا صديقى على ما قدمت لى من معلومات" حققت هذه الجملة النتيجة المرجوة من دق إسفين بينه وبين الآخرين الذين أدركوا أنه قدم لى معلومات فى مقابل ما أعطيته من شيكولاته مما عزله تمامًا عنهم. وقتها كرهنى، ولكنه لم يكن لديه أية بدائل سوى التحدث معى من خلال دورى كمحقق للعدو، هذا إذا كان يرغب فى التحدث ثانية مع أى إنسان.

ومع نهاية الدورة الدراسية انهارت من عينيه الدموع عندما نظر إلىَّ قائلًا: "لقد كان ما فعلته معى أقسى ما تعرضت له طوال فترة الدراسة"

كانت مهمتى أن أجعله يدرك ما يمر به السجناء، ولم يكن لى أن أحقق ذلك معه طالما ظل يعتقد أننى مجرد "صديق صديقه" وهو ما لم يمكننى من تحقيق هذا الهدف بالكامل دون هذا النوع من الخداع الجائر.

ويمكنك فعل ذلك بدرجة من الدرجات فى حياتك اليومية، ولكن عليك اتباعه بجعل الشخص المستهدف يفعل ما تريده؛ وذلك بتهيئتك لموقف تكون فيه من يخلق ضغطًا ويقضى عليه فى نفس الوقت، وأحيانًا ما يقتصر كل المطلوب منك على إظهار قدرتك على عزل الفرد عن المجموعة دون القيام بذلك فعلًا، فمجرد التلويح بالتهديد يفى بالغرض، والحق أن عدم تنفيذك للتهديد يرفع منزلتك عند هذا الفرد إلى درجة الشهامة ويصبح مدينًا لك بهذا الفضل.

شق الفرد عنك وعن المجموعة

بدأت حديثى بالقول إنه لا ينبغى أن تتبع هذا الأسلوب لأنه لن يجدى لك نفعًا مع الشخص المستهدف، إلا إذا كان المستهدف مجموعة وليس شخصا واحدًا. وعلى الرغم من ذلك، وأيًّا كانت رؤيتك لهذا الأسلوب، فإنه أسلوب يتراوح فى حدته بين الوقاحة البسيطة، والسلوك الوضيع؛ ولذلك لا ينبغى أن تكون المجموعة التى تطبق عليها هذا الأسلوب مجموعة تريد كسبها لصفك.

وإليك الطريقة التى مارست بها هذه الحيلة ذات مرة ولكنى قاومت الإلحاح: كان من بين حضور إحدى محاضراتى عن لغة الجسم شخص اشتهر بالذكاء الخارق، وامتلاكه لبعض المهارات الخاصة، إلا أنه قد اتضح لى أنه أحمق، ففى وقت معين أثناء المحاضرة ـ وبينما كنت على وشك طرح سؤال ـ رأيت هذا الشخص يضع إصبعه فى أنفه ومنهمكًا فى الحفر فيه. لو كنت قد ناديته فى نفس تلك اللحظة فكانت أنظار جميع الحضور ستتحول إليه. ولو كان حدث ذلك؛ لكان قد فقد تميزه أيًّا كانت مرجعيته التى يستند إليها فى ذلك التميز. وكنت إذا فعلت ذلك، فكان الجميع سيحكمون على بأننى قاسٍ فى هذا الفعل، وهذا لن يفيدنى شيئًا؛ لذلك فقد قاومت إغراء فعل هذا.

كل هذه المهارات ما هى إلا أدوات بسيطة تمكنك من خلق روابط وتقسيمات يمكنك الاستفادة منها فيما بعد، أما إن استخدمتها كهدف فى حد ذاتها فذلك سلوك عربيد، واستخدامها الاستخدام الصحيح تجعلها حركات تجاه النتيجة المستهدفة. عند استخدامك لهذه المهارات بشكل صحيح ينبغى أن تخطط لكل خطوة مع الوضع فى اعتبارك هدفك الخير بعيد المدى ـ مثل الخدعة التى استخدمتها مع صديقى فى كلية SERE. عليك أن تقرر: إما أن تكون معربدًا أو أنك تستخدم هذه الأدوات لتحقيق هدف بعيد المدى لديك فحسب.

الفصل ٧

آليات الترابط والانشقاق

بينما تركز أساليب الترابط على إيجاد الصفات المشتركة، فإن آلياته طرق لخلق تلك الصفات المشتركة وتسليط الضوء عليها. ولذلك؛ فربما ظننت أنه طالما أن وسائل الانشقاق تركز على توضيح الاختلافات؛ فإن آليات الانشقاق تؤدى نفس هذا الغرض. حقا، فيما عدا أن أساليب الترابط أو الانشقاق تندرج تحت نفس التصنيف. وتتوقف النتيجة التى تصل إليها على كيفية استخدامك لتلك الطرق فى علاقتك مع من حولك. اعتبر كل فرد مغناطيسًا، حيث إن هذا المغناطيس إما أن يجذب أشياء أو ينفر عنها وفقًا لتوجيهك له.

وهذه التصنيفات هى:

⇦ الإيضاح

⇦ العزل

⇦ الترابط

وقبل أن نستكشف معًا تلك التصنيفات، أود أن نمارس بعض تمرينات المنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد، ثم سأقدم لك مجموعة مهارات تقليل الخيارات التى ستستخدمها فى الإيضاح، والعزل، والترابط.

طوع المنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد وفقًا لحالتك

إن أى نمـوذج يوضـح للفـرد سماتـه الشخصيـة بصيغة ثلاثيـة الأبعاد سيوضـح له السمـات المشتركـة بينه وبين باقـى أفراد مجموعتـه. قد تكون "سـوزان" والدة لثلاثة أطفال، و"جـاك" والدًا لثلاثة أطفال، وكلاهما يعمل فـى شركتك وحاصـل على درجة جامعية. لقد جُبل العقـل البشرى لاكتشاف الأنمـاط، ويمكنـه اكتشافها بسهولـة، ونحن نترابط مع مـن يتشابهون معنا فـى المهارات، والأذواق، والمعتقدات، والخـبرات، ومع ذلك فإننا نفتقر بشدة إلى اكتشـاف الاختلافات الحقيقية بيننا وبينهم؛ لأننا عادة ما نسقط معانى الأشيـاء على الآخرين. يتميز "جاك" بأنه شخص أكثر مغامرة من الكثيرين مـن زملائـه فى العمـل، بل ويلعب مـع أصدقائه مـن أيام الجامعـة الرماية بمسدسـات الألوان فى عطلـة نهاية الأسبوع، وعادة مـا يعرجون على المقهى القريـب لتناول مشروب بعد نهاية كل مباراة. ويتحدث "جاك" بصراحة عن سنـوات دراستـه الجامعية مع هؤلاء الرفـاق، ولديه اهتمامـات مشتركة مع هؤلاء الرفاق أكثر مما لديه مع زملاء عمله. وكان كل شىء يسير على ما يرام مع "سـوزان"، و"جاك" وزملائهم فى العمل حتـى اكتشف شخص ذات يوم من ابن أحد رفاق "جاك" فى اللعب أن "جاك" قد سبق أن ألقى القبض عليه لحيازتـه المخدرات. وقد أدت الفوضى الناتجـة عن ذلك الاكتشاف إلى خلق مجموعـة معسكرات سارت فى الاتجاهات المألوفـة كالتقليديين، والواقعيين، والمبرريـن. وهذا المثال هو مجـرد إلقاء للضوء على حقيقـة أنك إذا طرحت عـددًا من الأسئلة حول مـن حولك ثم شاركت فى الإجابـة عنها، فسيذهلك مدى اختلاف معظمهم عما يبدو ظاهرهم لك.

على الرغم من تشابه الشكل العام للمنحنى الجرسى ـ أو فى بعض المواضع على الأقل ـ إلا أن هناك شواذًا؛ فكلما زاد تميز الشخص فى جانب معين،

زاد احتمال ضعفه فى جانب آخر، ومن يبدون محدودى الأهمية لافتقارهم التميز فى أحد الجوانب قد يتميزون بقوة فى العديد من الجوانب الأخرى. وهذه الشخصيات المتوازنة قد تلقى التجاهل فى المجموعة المحبة للنجوم.

إن تصورك للشكل الكامل للمنحنى الجرسى يمكنك من معرفة دوافع الفرد، واستخدام الأدوات لصالحك سواء بصورة سلبية أو إيجابية يمكنك أن تتعامل مع حقيقة القبض على "جاك" لحيازته المخدرات كما هو ظاهرها، ونسهم بها فى تشويه سمعته فى العمل، أو للتلميح بأن عمله التطوعى فى المدرسة الثانوية يدفع العديد من التلاميذ للقيام بأنشطة خارجية مدمرة. أو على النقيض من ذلك، فيمكنك التعامل مع حقيقة إتقان جارك لسبع لغات على أنها سبب لتميزه، أو أن تشى بأن سبب فصله من العديد من الوظائف حول العالم عدم رقى تحدثه للغة الصينية. النظرة العامة للمنحنى الجرسى تساعدك على إدراك كيفية استخدام المزايا لعزل الفرد عن مجموعته، أو ربطه بها وإضافة قيمة له باعتباره عضوًا فيها.

تقليل الخيارات

لا يجب أن نتعامل مع تقليل الخيارات باعتبارها لعبة. هذا الجزء من الكتاب هو الجزء الأكثر تلاعبًا ومناورة، وهو السبب الأساسى فى أن مهنة الاستجواب مرهقة للغاية وكثيرة المتطلبات من المحقق والمستجوب. لقد حاولت إيجاد تطبيقات إيجابية لهذه المهارة، ولكننى لم أستطع؛ فالجانب الإيجابى الوحيد بها هو نتيجتها فى حين أن المهارة نفسها سلبية.

فكر فى ذلك اللون الأكثر قسوة من ألوان المراوغة والتلاعب باعتباره وسيلة لإجبار الفرد على الاختيار بين بديلين؛ أحدهما سيئ ـ وهو ما تود منه فعله، والآخر أسوأ ـ وهو ما يود أن يفعله. ويعود سوء البديل الثانى إلى أنك أسسته بحيث إن اختاره الفرد فإنه يهبط على هرم الحاجات. وهذا هو سبب

تأكيدى على أن تقليل الخيارات فن تلاعب ومناورة، وعلى ذلك فهو أيضًا أقوى مهارة يمكن للفرد تعلمها ليؤثر على سلوكيات غيره؛ فلا تستخدم هذه المهارة استخدامًا اعتباطيًّا؛ لأن إساءة استخدامها يؤدى إلى نتائج مدمرة لك وللشخص الذى تستهدفه.

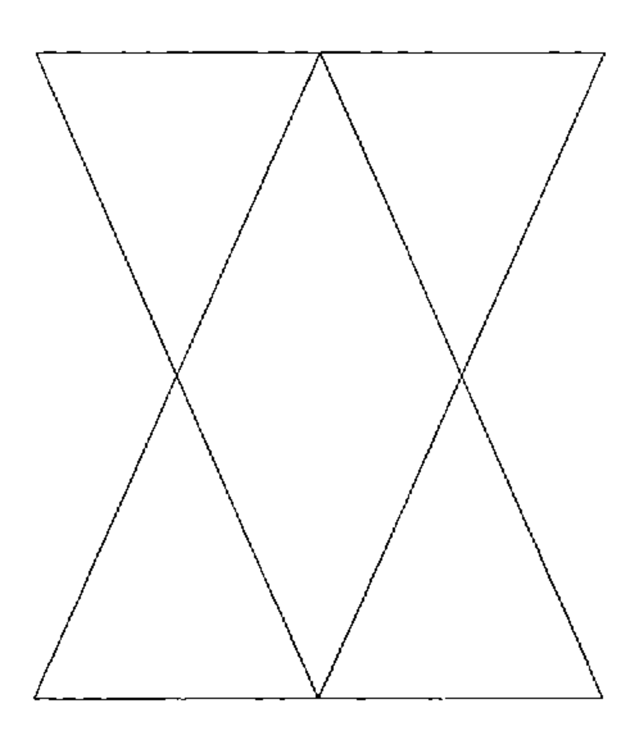
مصفوفة الرضا الناتج عن الإنجاز "كيف ترضى ماسلو"؟

يستهل "ماسلو" هرمه بالحاجات الأولية كالحاجة للطعام، والشراب، والمأوى، والنوم، والجنس، ويضع هذه الحاجات الحيوانية على مستوى عريض من هرمه. وكان من الطبيعى أن يضع "ماسلو" هذه الحاجات على المدرج الذى يمثل قاعدة هرمه، حيث إنها الأساس لكل الحاجات الأخرى. من السهل نسبيًّا أن تجد الأشياء اللازمة لإشباع تلك الحاجات الأولية، أما إن لم تتمكن من إيجادها فلن تستطيع التقدم للمستوى التالى على هرم الحاجات. فى المناطق المصابة بالمجاعات يجد الفرد صعوبة فى الحفاظ على تقديره لذاته فى حين أنه يتصارع مع غيره على أبسط الأشياء ليشبع جوعه. ومع زيادة الارتقاء على هرم الحاجات تزداد درجة صعوبة التقدم إلى المستوى التالى، حيث تتضاءل فرص إيجاد مجموعة جديدة ذات قدرات تقل عن قدرات الفرد، أو أن تلك المجموعة تتطلب من الفرد جهودا كبيرة لاكتساب تقدير الذات فيها أو إعادة بنائه.

وعلى الرغم من تضاؤل فرص التقدم فى هرم الحاجات مع الارتقاء لمستويات أعلى؛ فإنه من المثير للسخرية أن عدد السلوكيات التى تمكنك من إشباع تلك الحاجات يزداد. إذا كنت ظمآن، أو جوعان، أو فى حاجة للأمان، أو النوم؛ فإن احتياجاتك محدودة. وعلى الرغم من ذلك فإنك عندما تصل إلى تحقيق الذات تصبح البدائل بلا حصر؛ لذلك ففى حين أن أموال العالم كله لن تنجيك من الموت إن كنت هائمًا على رمث وسط مياه المحيط، إلا أنك

قد تحقق ذاتك من خلال امتلاكك لأغلى الأشياء فى العالم والمتمثلة فى متعلقات "إلفيس بريسلى".

لذلك؛ فإنك إذا وضعت مثلث الشعور بالرضا الناتج عن الإنجاز معكوسًا على هرم "ماسلو" للحاجات فسينتج شىء كهذا الشكل:



وكما يتضح من هذا الشكل، فإن إمكانات إشباع الحاجة للإنجاز على المستويات العليا للهرم تزداد أكثر وأكثر، بحيث يتضح أن الحاجات الفسيولوجية وحدها هى الحاجات المحدودة، والتى يسهل إشباعها. إننا نسير فى حياتنا ونحن ندرك فطريًّا أن أى شىء ـ بخلاف الحاجات الحيوانية الأولية ـ ممكن (أو هذا هو ما يحاول خبراء مساعدة الذات إقناعنا به)، ومع ذلك يظل هناك عامل مهم آخر، وهو: الموقف.

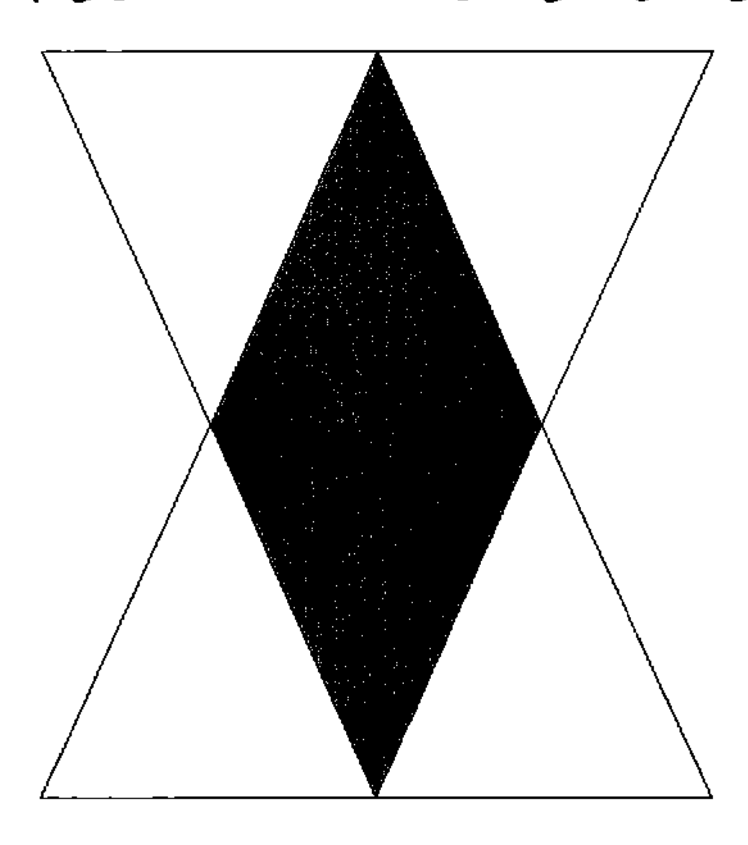
الموقف

عند العودة إلى المنزل تسألك زوجتك عما تود تناوله من طعام، فتقول لها إنك تود أن تتناول بعضًا من الدجاج المتبلة بعشب الليمون؛ ولكنك تعيش فى بلدة صغيرة فى كانساس حيث لا يتوافر عشب الليمون ولا يوجد مطعم إلا على بعد خمسة وثمانين ميلًا. فى هذه الحالة لا تستطيع إدراك الموقف أو تقدير الإمكانيات المتاحة. لذلك فإن الموقف نفسه يواجه قلة فى البدائل.

هل سبق أن شربت ماء يحتوى على فضلات فأر؟ بالطبع لا، فهذا جنون. ما رأيك ـ إذن ـ إن احتوى الماء على فضلات أبقار؟ قد تعتقد أنى فقدت عقلى لطرحى مثل هذا السؤال، ولكن كيف سيكون الحال إن لم يكن لديك مصدر للشرب إلا بئرًا تحتوى على بقايا فئران، أو بحيرة تحتوى على روث أبقار؟ إن هذا هو ما واجهته "ماريان" ـ المشاركة فى تأليف الكتاب ـ فى أول تحد لها مع ذاتها، والذى تمثل فى سباق من ثلاثمائة وستة وسبعين ميلًا فى البرارى الواسعة لولاية يوتا، والتى كان معظمها قاحلًا للغاية. لقد واجه كل المتسابقين الذين نجحوا فى الوصول للبئر أو البحيرة ـ وكثير منهم لم يصل إليهما ـ نفس الخيارات: فإما أن يستخدموا بعض الملابس كمرشح لتنقية المياه الملوثة أثناء تعبئتها فى زجاجات وإضافة بعض اليود إليها، وإما المعاناة من حالة الجفاف والخروج من السباق. لقد قرر حوالى مائة متسابق شرب تلك المياه. ومن الطبيعى أن "ماريان" لم تكن لتفكر فى هذا كبديل، إلا أن الموقف أجبرها على اختياره. فى هذه الحالة كانت "ماريان" لا تزال تعمل بمستوى أداء مرتفع يكفى لتفى بآليات كلا المثلثين؛ فقد فضلت الحفاظ على تقديرها لذاتها بتناول الماء الملوث على فقدانها تقديرها لذاتها بخروجها من السباق.

فى موقف حياة واقعى جدًّا ـ حيث لا يوجد من يلاحظ الفرد أو يراقبه ـ سيتخذ الجميع نفس القرار ليس لأسباب تتعلق بتقدير الذات، بل للسبب الأكثر أساسية، وهو العطش.

يعرض الشكل التالى الحقيقة الملحة ـ الانتقاء الحقيقى للبدائل:



لذلك؛ فإن البدائل الحقيقية ـ للإنسان الواقعى ـ محدودة بغض النظر عن كل ما تقوله كتب مساعدة الذات، فالمنطقة المظللة فى الشكل السابق تصف البدائل الواقعية، وتعكس الافتراضات التالية:

- قلائل من الناس من يستطيعون الوصول بواقعهم إلى مستوى تحقيق الذات (قمة هرم ماسلو للحاجات) ومع ذلك لا يستطيعون التواصل مع كل البدائل الممكنة. لماذا؟ إن نظام التشغيل الذى يعمل لديك، ونتاج ما يحدث به (الخبرات) يحدد قدرتك على الانتقال عبر مستويات الهرم، بحيث تتضاءل البدائل الممكنة لك مع ارتقائك على مستويات الهرم، وتعتمد البدائل الناتجة والممكنة التى تتبقى لديك على المواقف التى واجهتك، والقرارات التى اتخذتها من قبل.

⇦ إن أوسع نطاق من الإمكانات المتاحة لأغلبنا يوجد على مستوى الحاجة للانتماء والحب على الهرم. لذلك؛ فلم الدهشة عندما تعلم أن الكثيرين لا يصلون فعلًا إلى مستوى التقدير الحقيقى للذات؟

ورؤية المرء لنفسه من زاوية الإمكانات أيضًا يقلل من بدائله. انظر إلى جوهر شخصيتك وإلى المنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد الذى يمثل مواضع قوتك، ونقاط ضعفك، والأشياء العادية لديك، ومميزاتك. هناك العديد من الأشياء التى تتيح لك الوصول إلى تحقيق الذات، وعدد الإمكانات كبير، ولكن ليس للفرد محدود المواهب والاهتمامات والذى قد يكون واحدًا منا.

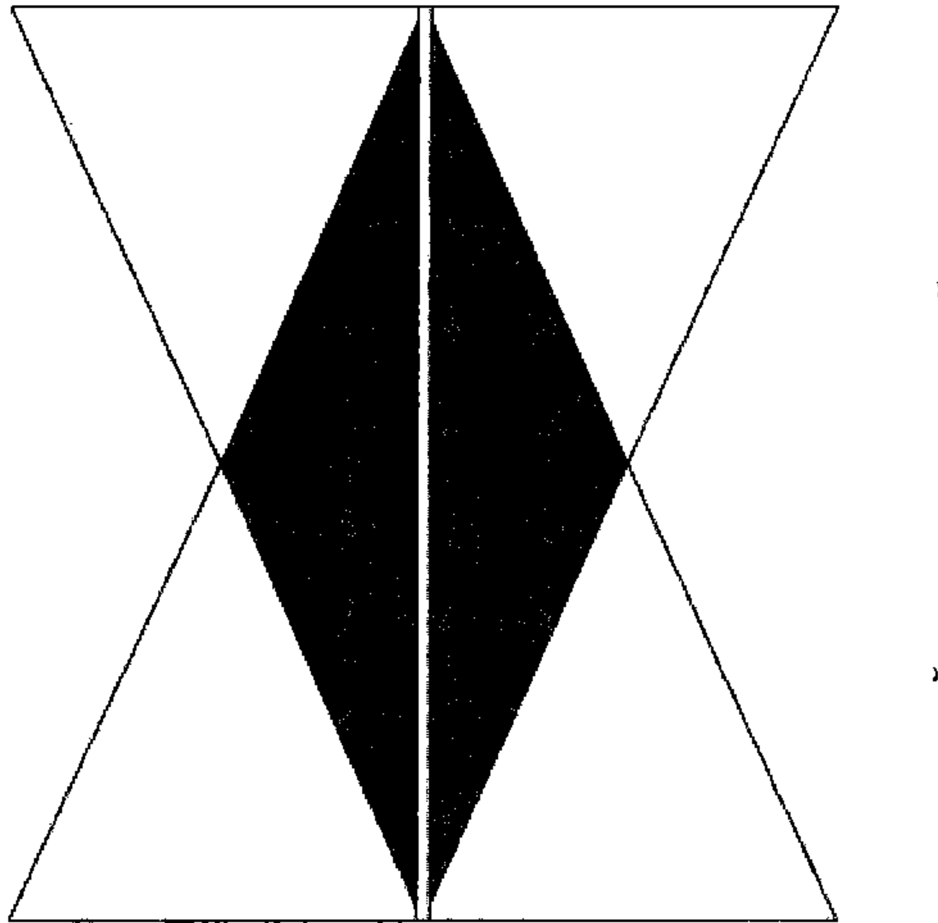
ومن هنا، فعلى المستوى النظرى هناك طرق لامحدودة للبشر لتحقيق الذات، ولكن تلك الطرق محدودة على المستوى العملى. وإذا لم نكن نحمل خبرات الماضى السيئة، فإن أى شىء يمكنه أن يشبع تلك الحاجة، ومع ذلك فإن كل قرار نتخذه لإشباعها يحد من أهمية القرار التالى له، وبذلك تتضاءل البدائل أمامنا قبل حتى أن نعرف ما يحدث. وعندما تدرك ذلك تتحرر من الافتراض على أن هناك طرقًا غير محدودة يستطيع الناس من خلالها الشعور بالإشباع الحقيقى. وعندما تتجه إلى قاعدة هرم ماسلو للحاجات تقل طرق إشباع الحاجات على كل مستوى. ومع مواصلتك الهبوط تجد أنه كلما زادت درجة بدائية الحاجة قلت البدائل الطبيعية؛ لذلك فإن أوسع نطاق للبدائل يوجد فى المنطقة التى تتماثل فيها حاجات القرود مع حاجات الإنسان، وهى طبقة الانتماء وتقدير الذات.

ويمكنك المزج بين معرفتك بهذه الحقيقة ووعيك بالموقف وتحليلك لمن تتعامل معه من جعل الناس يفعلون أشياء لم يكونوا يتخيلونها. ويبدأ هذا المستوى من التحكم بأن تضع نفسك فى الظروف الصحيحة. وأيًّا كان ما يلزم لإشباع حاجات الشخص؛ فإن تحكمك فى الظروف يمكنك من السيطرة على رؤية الشخص للإمكانات الممكنة.

عامل لاندروم

فضلتُ أثناء تفصيلى لعملية تقليل الخيارات أن أطلق على هذا النظام اسم "دون لاندروم"؛ وهو أكثر ممارسى تقليل الخيارات كفاءة من بين كل من قابلتهم من ممارسين.

وكنت قد عملت مع "دون لاندروم" منذ أن كنت فى العشرينيات من عمرى، ولذلك فقد قضيت سنوات فى ممارسة المبادئ الإجرائية التى كان يستخدمها وتوحيدها معًا فى إطار واحد. وخلاصة القول عنه أنه كان يتمتع بالقدرة على جعل الناس يرون الحياة تافهة محدودة وحتى ولو لم تكن كذلك.



يوضح الشكل السابق أنه فى قلب كل إمكانات إشباع حاجاتك، وبداخل كل البدائل المحدودة التى تعتمد على الموقف هناك شريط محدود جدًّا من الإمكانات الحقيقية غير الخيالية. وهذا الشريط من الإمكانات أكثر محدودية من الإمكانات الأصلية لسبب بسيط واحد، وهو: تصور الذات.

يستطيع المحققون المحترفون ـ من خلال استخدام المراوغة ـ إقناع من يحققون معهم بسهولة بأنهم أقل من المتوسط فى المجالات التى يعتقد المستجوبون أنفسهم أنهم متوسطون فيها، وبأنهم مجرد نمطيين عاديين فى المجالات التى يعتبرون أنفسهم متميزين فيها. كيف يمكننا ـ نحن المحققين ـ فعل ذلك، وكيف يمكنك أنت فعل ذلك؟ من خلال:

- ⇦ العزل
- ⇦ الإيضاح
- ⇦ الترابط

العزل

ليس من الضرورى أن تحبس الشخص المستهدف فى قفص حتى تعزله، فمجرد فصل الفرد عن مجموعة الدعم التى تقوى تصوره لذاته يحقق العزل. ومن أمثلة ذلك أنك قد تصطحب أنجح رجل مبيعات فى الفرع المحلى لشركة لحضور مؤتمر لأنجح رجال المبيعات على المستوى القومى. قد يعلم حاضرو المؤتمر شيئًا عنه ولكنهم لا يعتبرونه منهم، وإذا حدث أن نجح هذا الشخص فى الظهور بدرجة تهدد هدفك، فبوسعك هز تصوره لذاته؛ لأنه بعيد عن قاعدة قوته، ومن يدعمون تصوره لذاته. ومن الأساليب الطبيعية لتحقيق ذلك أن تركز على تذكيره بمدى صغر محدودية فرع الشركة الذى يعمل به على المستوى القومى.

ويمكنك أيضًا أن تجعل العزل خطة مسبقة مخطط لها، حيث يمكنك ترتيب اجتماع معه فى المطعم المفضل لدى الشخص المستهدف، ثم تغير ـ

فى اللحظة الأخيرة ـ مكان الاجتماع بمطعم آخر يعرفك فيه كل الحاضرين حتى تهز توازنه، وتدمر تصوره لذاته. وتتمثل الطريقة الأقوى لتحقيق العزل فى محو أى مصدر لتقوية تصور الفرد المستهدف لذاته.

الإيضاح

يمكنك من خلال الإيضاح طرح عدة أسئلة على الشخص المستهدف لتزعزع من ثقته بسيطرته على الموضوع المتناول، وتوصل له قلة بدائله المتاحة فى الموقف. وعندما يدرك نقاط ضعفه، تقل البدائل التى كان يعتقد أنها متاحة له. وأثناء استخدامك للإيضاح، عليك أن تستخدم أسئلتك ومهاراتك فى الاستماع لتحديد الأشياء التى لا يرغب الشخص المستهدف فى إبرازها، ومشاعره بالقصور فى الوفاء بالمتطلبات الأساسية للجماعة. وعندما تتعرف عليها تستطيع التركيز عليها من خلال الأسئلة الهادفة.

الترابط

تعتمد فكرة الترابط على أن كل اختيار من شأنه أن يلغى اختيارًا آخر؛ فإظهار الفرد الارتباط مع إحدى المجموعات يلغى إمكانية ارتباطه مع مجموعة أخرى. وتتمثل نتيجة ذلك فى أنك تقلل بدائل الفرد حتى لو لم يفرض الموقف ذلك.

وهناك شكل ماكر آخر من أشكال الترابط ويعتمد على تطبيقك للمنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد على قائد هذه المجموعة، حيث تستطيع تحديد مواطن ضعفه وتسلط الضوء عليها. وبما أن هذا القائد يتمتع بمنزلة فوق النمطى فى عالم الشخص الذى تستهدفه، فكيف سيكون حال مجموعة هذا قائدها؟ عندئذ يصبح ترابط الشخص المستهدف مع المجموعة التى يقودها هذا القائد المهتز سلبيًّا.

أثناء تقليلك لبدائل أحدهم، فإنك توصل له رسالة مضمونها أنه إما أن يتبع طريقًا لتحقيق الإنجاز من تخطيطك، أو أن يفعل ما يريده بالعواقب غير المعروفة. إنك تقلل بدائله، بحيث يصبح سبيله الوحيد للانتماء أو مواصلة التميز هو فعل ما تريد، أو اتباع الطريق الذى رسمته له، وسيبدو له هذا الطريق جذابًا لأنك ربطت بينهما مع وعد بإشباع الحاجة الأكثر إلحاحًا للشخص المستهدف على هرم الحاجات.

وهذا أمر بسيط فى عالم التحقيقات؛ فكلا طرفى التحقيق أعداء، وكلاهما يعتمد على الآخر. واستنادًا إلى مجرى الأحداث التى أدت لهذا الموقف؛ فإن بدائل المستجوب قليلة جدًّا لدرجة لا تمكنه من السيطرة. وهنا يسلك المحقق طريق الخداع بأن يطلب من المستجوب بعض المعلومات البسيطة ثم يشعره وكأنه منحه معلومات مهمة. وعندئذ يستخدم المحقق تلك المعلومات للضغط على المستجوب بأسلوب: "سأخبر كلٍّ زملائك بالسجن بأنك تعاونت معى إلا إذا.." والرسالة هنا واضحة، وهى أن المحقق يميز المستجوب عن باقى أفراد مجموعته ولكن هذا التمييز سلبى حتى يجعله منبوذًا من الآخرين.

وخوفًا من فقدانه صحبة زملائه، يطلب المستجوب السجين من المحقق عدم إفشاء سر هذه المعلومات، فما يكون من المحقق ـ المستعد دائمًا للـ "مساعدة" – إلا أن يخبر المستجوب بأنه ليس هناك داعٍ لإفشاء هذه الأسرار للآخرين إذا تعاون معه وأخبره بباقى التفاصيل. حينًها يواجه المستجوب مأزقًا، فإما أن يفشى المزيد من التفاصيل ليحافظ على علاقته بباقى زملائه، أو أن يحافظ على مبادئه ولا يخبر المحقق بأى شىء آخر. إن قرار المستجوب السجين بالالتزام بالمبادئ لا يعنى أنه سيفقد سمعته بينهم فحسب، بل الأهم من ذلك أنه سيفقد انتماءه إليهم أيضًا؛ لذلك فغالبًا ما ترجح كفة إغوائه بالوشاية عن زملائه بالمزيد من المعلومات حتى يحافظ على علاقته بهم.

استفد من هذه النقطة أكبر استفادة؛ فالشخص الذى يواجه موقفًا وهو يشعر بالثقة بالنفس إلا أنه مزعزع ينعزل رفاقه عنه، ويتعرض جسمه

للتهديد، ينهار على مستويات هرم الحاجات منحدرًا إلى مستوى الحاجات الفسيولوجية الأولية؛ فقد قلل المحقق من بدائله بحيث أصبح مستعدًا لفعل كل ما يطلب منه بمقابل تافه.

لقد تعاملت أنا وزملائى مع مجموعة متطوعين ذوى خلفيات ثقافية وثقة بأنهم سيبلون بلاءً حسنًا فى التجربة التى استغرقت يومين فى البرنامج التليفزيونى *We Can Make You talk* على قناة *History*. وكان من بين المتطوعين شاب صغير يعتز بدرجاته الجامعية وكان قبل دخول هذه التجربة يؤكد على قدرته على جعل المخبولين القادمين من الجيش الأمريكى يخجلون من أنفسهم. لقد اكتشف هذا الأستاذ الجامعى المحقق لذاته والبالغ من العمر ثمانية وعشرين عامًا أن كل ما حصل عليه من درجات جامعية ليس له قيمة فى هذا المجال، فقد دفعنا سلوكه المتكبر إلى تصميم وسائل نفسية متقدمة لكسر اعتداده بنفسه. وعلى الرغم من أن هذه الدرجات الجامعية كانت ولا تزال محط إعجابنا، إلا أننا لم نكن لنخبره بذلك فنقوى تصوره لذاته، ولن يفعل ذلك مع رفاقه السجناء ـ فى التجربة ـ أيضًا القلقين على تصورهم لذواتهم. لقد انعزل عن المعجبين به.

لقد دخل هذا الشاب التجربة، وهو يرى نفسه متميزًا ـ ذكيًّا، ومثقفًا، ومن عائلة محترمة – إلا أننا شرعنا فى التقليل من قدره لدرجة لم يتبق له عندها من كرامة إلا ما يكفى بالكاد لتلمس الانتماء، وأوضحنا له أنه إذا فعل أى شىء آخر ضدنا فسيضطرنا لمحو ما تبقى له من كرامة ونتركه يتمنى الانتماء.

وأثناء محاورتنا له انتهزنا كل فرصة لنثبت لهذا الشاب النحيف أنه ليس متميز بدنيًّا، وكانت هذه نقطة انطلاق سهلة مع هذا الرجل الذى لا يزال فى ريعان شبابه. ولقد أثرت الحركات القاسية، والطبيعية المادية لهذا العرض التليفزيونى الواقعى على المشاركين فيه بصورة سيئة، وكان من بين مجموعة الحاضرين نساء فقن هذا الأستاذ الجامعى فى التحمل – وهى نقطة لم تغب

عنا، أوضحت لهذا الأستاذ الجامعى حقيقة أن إحدى السيدات الجالسات بالقرب منه أفضل منه بدنيًّا، وأننا نعتقد أنه لا يمكنه التفوق – حتى – على السيدة الصغيرة بجانبه. وجاء رد فعله محزنًا، ومثيرًا للسخرية، ومتوقعًا، فقال: "أنا ذكى" وقد أصبحت هذه الكلمة بطاقة تعريفنا له لما تبقى من التجربة، فكنا نناديه دائمًا أثناء جرنا له من غرفة إلى أخرى معصوب العينين ومهينين آدميته ورجولته بـ "يا سيد ذكى!"

لقد كسرنا دائرة جاذبية شخصيته فى أول استجابة منا على تقديمه لنفسه، فلم تكن لدرجاته الجامعية قيمة فى عالمنا ـ وهى الحقيقة التى أظهرناها بسرعة من خلال الإيضاح والعزل، وبمجرد أن وصلنا به إلى مرحلة التدهور أصبح هو نقطة تواصلنا مع الآخرين: "هل هذا أفضل ما لديكم؟" هل كان عبقريًّا؟ بالتأكيد، ولكن عبقريته هنا أشبه بعبقرية مبرمج حاسوب يعيش فى أدغال بورنيو بإندونيسيا.. معارف هائلة ليست موظفة.

ونظرة سريعة على المنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد لهذا الشخص قد أوضحت لنا المناطق التى يشعر فيها بالقصور، وعندئذ استخدمناها فى التغطية على نقاط قوته، ففى كل مرة اكتشفنا موضع قوة لديه كنا نستخف به مضعفين إياه مما يجعله يتشكك إن كان هذا الموضع للقوة لديه حقيقيًّا فعلًا أم لا. وكان ما استخدمناه ضده هو مهارات التفاعل بين البشر والتى أثرت على مشاعره الذاتية ومخاوفه من نقاط ضعفه.

ولزعزعة ثقته بنفسه، فقد أوضحنا له أنه ليس بمثل ما كان يظن عن نفسه، ومع تضاؤل ثقته بنفسه، فقد صار يتشكك أصلًا إن كان ينتمى حقًّا إلى مجموعة نظرائه من المتطوعين أم لا، فتدنت نظرة "السيد ذكى" إلى نفسه وانحدر بها إلى قاع هرم ماسلو للحاجات.

وفى النهاية أرسلنا له تهديدًا.. محققًا ضخم الجرم حاد الملامح ظنه الأستاذ الجامعى غبيًّا وشريرًا وخطيرًا، فما كان منه إلا أن استجاب لرسالتنا بتقديم المعلومات فى مقابل العزل وبعض الشيكولاته.

تقليل البدائل: كيف؟

تتضمن كلية SERE، والبرامج التليفزيونية عن التحقيقات عواقب جسيمة قد ينحدر فيها الشخص المستهدف إلى قاع هرم الحاجات. إذا حدث شىء كهذا فى عملك فمن المحتمل أنهم قد يودون توظيفك فى السجون مشددة الأمان.

والخطوة الأولى أن ترسم منحنى جرسيًّا للشخص الذى تريد التأثير عليه. هل هذا الشخص محقق لذاته، وفوق النمطى كالأستاذ الجامعى السابق الإشارة إليه، أم أنه يكافح لإشباع الحاجات الأولية على هرم الحاجات؟

يمكنك التغلب على شخص محقق لذاته باتباع ما فعلناه مع الأستاذ الجامعى: لا توضح له أن عوامل تميزه تمثل لك أية قيمة، فبدلًا من أن تتحدث إلى "أوبرا وينفرى" المذيعة التليفزيونية اللامعة ـ مثلًا ـ تحدث إلى "أوبرا وينفري" الفتاة الفقيرة القادمة من الميسيسبى. عندئذ تجعل الشخص يشعر بأن عليه أن يوضح لك أنه أكبر من ذلك؛ وبهذا تتحكم أنت فى مكانته.

يمكنك التغلب على المتشبثين ـ وهم أولئك الذين لا يعرفون تحديدًا موضعهم فى المجموعة ـ بسهولة، حيث يسهل الهجوم عليهم؛ لأنهم بالكاد يثبتون مواضعهم وسط مجموعاتهم. أعرف سيدة تتحدث الإنجليزية بلكنة أوروبية على الرغم من أنها لم تسافر من قبل خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ولا يتحدث أحد فى عائلتها بلكنة غريبة. وعلى الرغم من ذلك، فقد كان بعض زملائها معجبين بتلك السيدة الظريفة الذكية ولهجتها المميزة الغريبة إلا أن معظم أفراد المجموعة كانوا يتجنبونها، وعندما كان يسألها أحد الأشخاص غير المشهورين (دون النمطيين) فى المجموعة عن تلك اللكنة فإنها تشعر كما لو كان يقذف بها لأسفل السلم الاجتماعى، فقد كانت أعين الجميع عليها.

وذات مرة طغت غرابة لكنتها على ذكائها الممتع وسط الحاضرين؛ فكانت النتيجة أن هبط بها أحدهم إلى مستواه دون النمطى، حيث نجح بفاعلية من خلال مهاجمته لمكانتها فى المجموعة وإجبارها على القيام بخطوات مفاجئة للتوافق العادى لتحافظ على وضعها فى أن يحقق شيئين، وهما: تجريدها من عامل التميز لديها، وإجبارها على القلق بشأن إحساسها بالانتماء. وهذه اللحظة من الشك فى الذات هى ما تمكن أحدهم من أن تكون له السيطرة على العلاقات التفاعلية، وفى هذا الموقف ليس لدى ذلك الشخص الكثير ليخسره بينما لديها هى الكثير لتكسبه.

يقوم الكثير من مادة الكتاب الذى بين يديك حول المهارات التى يمكنك استخدامها للصعود أو الهبوط بشخص على هرم الحاجات، وأفضل الحلول هنا هو مساعدة الشخص على الارتقاء، حيث إن تلك المساعدة ستجعلك تبدو شخصا جيدًا جذاب الشخصية، وإذا استخدمت مجموعة المهارات المرتبطة بتقليل الخيارات، فإن هدفك هو الهبوط بذلك الشخص على مستويات هرم الحاجات، وسوف يستجيب لك القليل من الناس ـ أو من لا يتمتع بما يكفى من احترام الذات على الأقل ـ استجابة طيبة. فكر فى سمعتك وفى حاجتك للانتماء فهما ليستا لعبة أطفال.

الهبوط بالشخص على هرم الحاجات

عند الهبوط بالفرد على مستويات هرم الحاجات يكون تقليل البدائل أسهل منه عند الصعود به. إن البدائل الوحيدة المتاحة هى البدائل التى تشبع حاجات مستواه الحالى، وإذا لم يفعل ما تريد منه أن يفعل، فإنه بذلك يحدد بدائل نموه، بل والأسوأ من ذلك أن تزيد أنت من درجة هبوطه على هرم الحاجات بحيث تصبح بدائله أكثر تضاؤلاً.

معتمدًا على النموذج ثلاثى الأبعاد للشخص المستهدف، تصور الفرد بالكامل بالنسبة إلى عالمه، وستتعرف على المواضع التى يشعر فيها بالفخر.

إن فهمك لتلك المواضع قد لا تفيد فى الانتماء إلى المجموعة التى تحاول مناورة ذلك الفرد تجاهها، وحتى إذا كنت تدفع الفرد ضد زملائه فى العمل، فإن أعظم نقاط قوته قد لا تتضح، وقد لا تستطيع أن تلاحظ العلاقة المتبادلة إلا أن تلك العلاقة المتبادلة تظهر فى صورة رافعة.

وإليك آلية عملها: سيفتخر الشخص كثيرًا بأعظم إنجازاته؛ وبذلك يمكنك استخدام هذا الفخر وأدوات الإيضاح لتمييز الشخص بطريقة تبعده عن المعيار الطبيعى للمجموعة. ولا أقصد بالإبعاد هنا أن تُشعر الشخص بأنه أهم من غيره أو أن بإمكانه اكتساب أصدقاء، بل أقصد عكس ذلك تمامًا، حيث ينبغى أن تركز على موهبته الخاصة بحيث تظهرها على أنها موهبة رائعة أو مثيرة للتندر كأن تسأله: "كيف سار ذلك السباق البشع بالزوارق إلى جزيرة طنجة فى الشهر الماضى يا "إيرل"؟"، فسيجيب عن هذا السؤال بأن السباق كان سباق يخوت، فلن يمكنك عندئذ إلا أن تبدو شخصًا متعجرفًا.

وتصور الذات هو ما يؤدى إلى كل هذا؛ فما يبدو طبيعيًّا تمامًا للشخص فى المجموعة الخارجية التى تعزله قد يبدو غريبًا عندما توضح له معناه تمامًا. وعلى سبيل المثال، كنت أمارس إحدى الرياضات التى تتطلب من ممارسيها ارتداء دروع ومصارعة بعضهم البعض بالعصى. ولما كنت أعمل فى عالم الأعمال مع لاعبى الجولف؛ فكان لزامًا علىَّ أن أتبنى نمط شخصية معينة لأتمكن من مقاومة فحص هوايتى. ولما كنت معزولاً جيدًا فى العالم الذى تمثل فيه هذه الرياضة أمرًا عاديًّا، فإن ما أفعله لا يلقى أية دهشة. إن التواجد مع أشخاص ليس لديهم أدنى فكرة عن تفاصيل الهواية مما يجعلهم يكثرون من الأسئلة عن تعقيداتها قد يجعل من يفتقر إلى الثقة يخرج عن توازنه. وأسهل طريقة لإدراك أن بإمكانك التأثير على أشخاص كهؤلاء هى أن تجد شخصا متميزًا للغاية خارج المجموعة التى تتعامل معها، ولا يعلم بهذا التميز إلا قلائل من أفراد المجموعة.

والخطوة التالية لعزل الشخص عن مجموعته هى أن تقدم له مخرجًا

يعيد ترابطه مع المجموعة ويرتبط بنجاحك، وقد يستلزم الأمر منك أن تأخذ رأيًا جماعيًّا بشأن قرار ضدك، إذا وافق على هذا القرار تفوز، أو قد يعنى ذلك أن تقوم ببعض العمل الإضافى لتسهل حياتك.

وهذا النمط هو:

- اعزل الشخص المستهدف عن المجموعة مستعينًا بالمعرفة التى اكتسبتها أثناء تشكيله.
- أوضح رؤيتك بصراحة.
- بمجرد أن يتأكد العزل، امنح الشخص المستهدف بديلًا واضحًا ليفعل شيئًا تريده من شأن ذلك الشىء أن يمكنه من العودة لحالته الطبيعية بدلًا من فقدان ماء وجهه، أو دعه يواصل الانهيار فى الطريق الذى اختاره مما يفقده المزيد من الأرضية المشتركة مع المجموعة.

وما سبق أحد أقوى أشكال أسلوب الترهيب والترغيب، وإذا اتبعتها فلن ينساها الشخص المستهدف أبدًا على الرغم من أنه قد لا يدرك كيف فعلت ما فعلته.

إن تقليل البدائل كأسلوب لحصولك على ما تريده أسلوب له أثره، حيث تستطيع مع الوقت وإجادة الأسلوب أن تصل لدرجة عالية من المهارة، ومع ذلك فإنه يغلب على معظم الناس القسوة فى بداية استخدامهم لهذه المهارة. والشخص الذى تم التعامل معه أو مناورته بهذا الأسلوب لن ينساه أبدًا. وهذا الخيار - مثله مثل أى قرار آخر تتخذه - سيغير من القرارات التى تتخذها لاحقًا. وأنا - بصفتى محققًا - قد لا أرى الشخص المستهدف مرة أخرى، فأنا أستطيع تحمل تبعات علاقتى العابرة به، إلا أن تعاملات الحياة اليومية لن تمكنك من الإفلات بمثل هذا الأسلوب.

وأنا أقدم لك هنا خلاصة فن التحقيقات؛ لأن هناك بعض الأشخاص يدعون هذه المعرفة مع "فنهم" الخاص. عندما أرى أن أحدهم يفتخر بنفسه

لقدراته على المناورة، ويحاول تطبيق مناوراته علىَّ؛ فإننى أستخدم هذا الأسلوب للتعامل معه، وغالبًا ما أرده على عقبيه وقد فقد اعتباره؛ فلا أضطر للتعامل مع هذا الموضوع مرة ثانية.

ومع ذلك فهناك طرق أخرى للتعاون أكثر دقة وودًا سأناقشها فى الفصول القادمة.

الفصل ٨

خطط تحريك الشخص المستهدف

باختصار سريع: إن معرفة دوافع من تتعامل معه نمنحك المعلومات الأساسية للحصول على ما تريده منه. والخطوة الأولى هنا هى أن تكتشف موضع ذلك الشخص من حاجتى الانتماء والتميز؛ أى مكانه على هرم الحاجات ـ وفى هذه الحالة تتوافر لديك الأدوات التى تمكنك من فهم الاحتمالات المتاحة له فى الارتقاء على هرم الحاجات أكثر مما يفهمها هو فى أغلب الأحوال.

وتتشكل مجموعة بدائلك أثناء تقريرك إن كنت ستساعده على التميز فى المجموعة ـ وربما ترفع به إلى منزلة فوق النمطى ـ أو الحط منه لتصل به إلى شخص نمطى عادى، وعندما تتخذ هذا القرار؛ فإن خطتك للحصول على ما تريده تعكس إن كنت سترتقى به على مستويات الهرم أم ستنحدر به عليها، ولست أقصد بالارتقاء والانحدار هنا التحرك بين المستويات المختلفة

لهرم الحاجات فحسب، بل وداخل المستويات أيضًا. إن الشخص الذى ينتمى بالكاد للمجموعة بحاجة إلى تثبيت وضعه فيها. هل ستتبع أسلوب التهديد بإبعاده تمامًا عن المجموعة ما لم يتعاون معك أم ستضعه فى قلب المجموعة مباشرة فى مقابل تعاونه معك، أم ستمزج بين الأسلوبين؟ أما الشخص الذى تميز لدرجة فوق النمطى، فقد تجاوز مستوى الانتماء، وقد يكون فى طريقه لمستوى تحقيق الذات. هل ستتبع مع هذا الشخص أسلوبًا يعمل على زيادة تميزه والدفع به للمستويات الأعلى، أم ستقلل من عوامل تميزه بتوضيح أن هذا التميز ما هو إلا مظهر خارجى كاذب؟

لا أستطيع هنا أن أوصيك بما يجب عليك فعله؛ فكل موقف يعتمد على ما تعرفه عن الشخص المستهدف.. كيفية تصوره لنفسه، وللعالم من حوله، وعلى مواضع قوته ومواطن ضعفه، ويعتمد أيضًا على مكانتك أنت فى المجموعة. أما ما أستطيع تقديمه لك هنا، فهو آلية عمل كل أداة من هذه الأدوات فى سياق الإستراتيجيات المختلفة مثل:

- الترابط
- الانشقاق
- التجانس
- التمييز الزائد

وفى نفس الوقت يمكننى أن أوضح لك كيفية توافق هذه الأشياء مع تقليل الخيارات، والعزل، والإيضاح، والترابط.

الترابط والتجانس

الترابط هو الاستخدام الإيجابى لاكتشاف السمات المشتركة بين الأفراد، وهو يشير إلى السمات المشتركة لك مع غيرك ـ جيدة كانت أو سيئة ـ والتى تجعل ذلك الشخص يقترب منك، ولسان حاله يقول: "أنا وأنت لدينا أشياء

مشتركة؛ لذلك لا يمكن أن أشكل تهديدًا لك"، بل قد تكون الأقوال الثابتة مثل: "البؤس يحب الصحبة"، و"القوة فى الكثرة" تؤكد على انجذابنا لأشخاص نشترك معهم فى بعض المشاعر، أو الميزات، أو الهدف.

والتجانس هو الاستخدام السلبى لاكتشاف السمات المشتركة بين الناس؛ أى هو الاستخدام السلبى للترابط. إن الواعظ لا يختلف عمن يعظهم؛ فلديه نفس ما لدى الموعوظين من دوافع ونقاط ضعف إنسانية؛ فقد يرتكب أحد الوعاظ خطيئة، كما قد يخطئ المدير فى العمل أثناء إلقائه عرضًا تقديميًّا. والاستخدام العمدى للتجانس يمكنك من دفع الشخص المستهدف للعودة لمركز المجموعة، وإبعاده عن منزلة دون النمطى، ويمكنك بالاستعانة بالأساليب التى شرحناها فى الجزء الخاص بتقليل الخيارات تطبيق الإستراتيجيات التالية:

الإيضاح

إن مدى كفاءتك فى توضيح ما تعرفه عن الشخص المستهدف ذو أثر هائل على نوعية ما تصل إليه من نتائج سواء كنت تستهدف الترابط أو التجانس، ويمكنك وضع إستراتيجية من خلال طرحك أسئلة مباشرة صريحة، أو اضطرار الشخص المستهدف على القيام بتصرف أو سلوك معين، أو من خلال الاستفهام الموازى لجعل الشخص المستهدف يفصح عن المعلومات علنًا، وعن غير عمد.

الترابط من خلال الإيضاح

يعتمد الإيضاح على الأساليب التى تعلمتها فى الفصل الرابع من هذا الكتاب، وتعتمد قدرتك على جعل الشخص المستهدف يقدم معلومات ـ سواء عن طريق الأسئلة المباشرة أم الأسئلة الموازية ـ على ما تعرفه عن شخصيته من خلال تشكيلك له، وعندما تحدد ذلك؛ فاشرع فى التساؤل أو

إثارة الموضوعات بطريقة استفزازية وأنت تعلم أنه سيصدر تعليقًا عليها. فى بعض الحالات قد لا يكون عليك إلا دعوة الشخص المستهدف لمناقشة أحد الموضوعات، وتتركه يكمل لك باقى المهمة؛ لأنك ـ فى نهاية الأمر ـ تخلق له فرصة للترابط الذى يمثل أحد أقوى الدوافع الإنسانية.

يعود النجاح المذهل للمذيع المحاور "لارى كينج" فى تعامله مع الناس على مستوى إنسانى إلى عدد من الأسباب؛ فهو يوضح للناس ـ مثلًا ـ الطرق التى يشتركون من خلالها مع الآخرين. ويركز العديد من المحاورين على ما يجعل ضيفهم الشهير متميزًا وفريدًا من نوعه بينما يتمتع "لارى كينج" بموهبة توضيح ما يربط بين ضيفه المشهور والجمهور؛ فقد استطاع من خلال طرح بعض الأسئلة الإنسانية البسيطة التعرف على مشاعر النجمة "جنيفر آنيستون" حول العلاقات الاجتماعية التى تنتهى بالانفصال، مبتعدًا بذلك بالنجمة الشهيرة عن ثروتها، ونوعية ملابسها، ونجوميتها.. لقد تحدث إلى ضيفته كإنسان وليس كنجمة. وبعد انتهائه من الحوار، يكتسب النجم قوة، وترابطًا مع الجمهور؛ لأنك ـ كما تلاحظ ـ أنه لا يزال إنسانًا على الرغم من كل هذا التميز وتجاوز النمطية.

التجانس خلال الإيضاح

استخدم التجانس لتجرد الشخص المستهدف من قواه المميزة مثلما استخدم "ليكس لوثر" ـ الشخصية الإجرامية فى فيلم (الرجل الخارق) أحد سكان كوكب كريبتون لتحويل (الرجل الخارق) إلى شخص عادى، وكما سبق أن قلنا، فإن الشخص قد يكون فوق النمطى فى أحد المجالات، إلا أنه دون النمطى فى مجال آخر.

ويوضح التجانس فى أبسط صوره مواضع الضعف البشرية اليومية سواء فى العمل أو فى المجتمع، وهو ـ فى أكثر صوره خداعًا وتعقيدًا ـ يجعل الشخص فوق المتميز يقول أشياء تجعله مبتذلًا، بل وشخصًا دون النمطى،

وبينهما أعداد لا حصر لها من الاحتماليات. يحب البشر أن يروا عدم إمكانية تحقيق الآمال العظام، والمتابعة السريعة لأخبار النجوم تقدم إشاعات يومية عن تدهور صحة النجمة "بريتنى سبيرز".

و"بريتنى سبيرز" مثال جيد على إقامة حلبة تمارس عليها مشاهد التدمير.. أقم تلك الحلبة، وسيأتى إليك المدمرون. وغالبًا ما تتمثل أسهل طريقة لجعل الشخص فوق النمطى يفضى بمعلومات تثبت أنه ليس بذلك القدر المفترض من التميز أن تبدأ فى محادثته بطريقة يعتقد من خلالها أنك معجب به ثم تستدرجه إلى التفاصيل؛ فإذا قلت له إنه عظيم، وإنه طموح مثلًا، فسيطلب منك ـ وهو يشعر بسعادة ـ أن تقدر مدى عظمته. وعندما تسأله عما يفعل فى يوم العطلة الأسبوعية فيخبرك بأنه يحيى حفلته الغنائية، وإذا سألته عن وقع ذلك على زوجته، يخبرك بأنهما قد انفصلا مؤخرًا ـ وهى الحقيقة التى كان يخفيها ـ حتى ـ عن زملاء عمله؛ لذلك ربما يستحسن أن تتوقف عند هذا الحد.

ويتمثل الجانب الأكثر إيجابية هنا فى أنك تستطيع من خلال توضيح القوى الهائلة لباقى أفراد المجموعة أن تجعل ذا القوة الهائلة يشعر بأنه شخص عادى، وتكون نتيجة ذلك أن يفقد جزءًا من ثرثرته الخاوية من المعنى، وهو ما يؤدى بدوره إلى درجة أكبر من ترابط باقى أفراد المجموعة وتجانسهم معه.

والإيضاح أداة عظيمة سواء استخدمته فى الترابط، أو التجانس؛ لأنك تستخدم نفس أقوال وأفعال الفرد لإيجاد الصفات المشتركة بينه وبين الآخرين؛ ولأنه ليس لأى من أقولك الخاصة نفس قوة أقوال وتصرفات الشخص الذى تستهدفه.

العزل

ذكرتُ فى معرض شرحى لمجال التحقيقات أن أغلب الجنود لا يؤخذون

أسرى بوحداتهم كاملة، حيث إن طبيعة الحرب تسبب انشقاق المجموعة. وفى حالة التحقيقات يتم إبعاد الشخص المستجوب عن مجموعته العازلة؛ وبذلك ينفصل بدنيًّا عمن كانوا يمنحونه تصوره لذاته، ويترتب على ذلك أن أى مصدر لتصور الذات يأتى المستجوب من المحقق. ولقد استخدمت ـ أنا نفسى ـ التلاعب القاسى بتصور الذات لدى من أستجوبه وذلك بتكرار إشارتى إلى جرح سطحى لديه ووصفه بأنه "يبدو خطيرًا" حتى يصبح السجين مهووسًا به ويصرف انتباهه عن أى شىء آخر.

وأود أن أوضح لك هنا أن الأسلوب المناظر للعزل لا يتضمن ـ بالضرورة ـ العزل البدنى، بل يعنى تقليل الدعم الإيجابى لتصور الفرد لذاته ـ كما سبق أن ذكرت.

الترابط من خلال العزل

يمكنك من خلال تقسيم الجماعة الكبيرة إلى مجموعات فرعية أن تعيد تشكيل معيار الجماعة الكبيرة، ولعلك شاهدت ذلك يحدث بصورة طبيعية عندما يبتعد تركيز الجماعة عن موضوع واحد للحديث إلى عدة أحاديث فرعية، حيث سيظهر البعض فجأة معرفتهم بموضوع الحديث ويتجاوز موضوع الحديث آخرين. لنفترض أنك تريد القيام بذلك فى أحد اجتماعات القسم الذى ترأسه فى العمل بتقسيمك المجموعة إلى فرق متميزة. يمكنك إضافة عضو جديد لم يحقق الانتماء بعد للقسم إلى إحدى المجموعات الفرعية، وتوكل مهمة المجموعة الفرعية لمواضع قوة ذلك العضو الجديد. إن ذلك يمنح هذا العضو فرصة لتحقيق قيمة حقيقية له وانتماء، وعندما يعود للجماعة الكبيرة يمنحه أثر كرة الثلج أو الأثر التراكمى قوة تجعله يشعر كما لو أنه ينتمى إليها، بل إنها قد تسمح له بالتميز أيضًا. وهذا يحدث دائما فى مؤسسة Corporate America، حيث يتم تكوين فرق العمل الفرعية بصورة اعتباطية، وينهض أحدهم لتولى زمام الأمر. والاختلاف هنا هو

استخدامك أدوات العزل لتقوية شخصية الفرد الذى تحاول الترابط معه.

التجانس من خلال العزل

يمكنك إنشاء فرق عمل مميزة فى مجموعة لا يكون للشخص فوق النمطى فيها نفس القدر من السطوة، بنفس الطريقة التى يبحث بها الشخص الجديد عن مجموعة على الانتماء. يمكنك ترحيله إلى بحيرة كبرى تعيش بها أسماك البراكودا الضخمة، فيمكنك مثلًا أن تقول: ""رالف"، لقد وقع اختيارى عليك لتقوم بعرض تقديمى فى اجتماع مجلس الإدارة"، وعندما يعود من هذا المحيط الواسع إلى بحيرته الصغيرة التى تتناسب مع قدراته وهو يشعر بضآلته، فقد يشعر برغبة أكبر فى التعامل مع أفراد هذه المجموعة بروح الزمالة. وربما كان أهم ما يدركه هنا هو أنه ليس شخصًا مهمًا أو ذا نفوذ، بل قد يدرك أيضًا أن الآخرين فى مجموعته لديهم مواهب أيضًا. وأيًا كان الحال، فإنك تفرض على تصوره لذاته جرعات كبيرة من الواقعية؛ وبذلك تطبق عامل "الاندروم" من خلال سلوكك معه.

الترابط

يمكنك بالاستعانة لهرم ماسلو للحاجات ومصفوفة إشباع الحاجات أن تستفيد استفادة عملية من معرفتك بأن أسباب طرق بدائل إشباع الحاجات قد تكون محدودة. نقول بداية إن كل قرار تتخذه يقلل من خياراتك اللاحقة؛ فإذا ولدت لأبوين ذوى ديانة معينة، تقل فرص اعتناقك لدين آخر. إن أية علاقة لك بمجموعة، أو باعتقاد، أو بسلوك تحدد إمكانات مستقبلك. وعلى الرغم من أن أدوات الإيضاح تغير كيفية تطبيقك لمعرفتك عن علاقات الشخص وارتباطاته، فإن استخدام الترابط كإستراتيجية يجعل المجموعة ترى الشخص الغريب عنها أكثر شبهًا بها وتقبله، أو قد ينتج عنه العكس حيث قد لا يرون فى مزايا الشخص الغريب إلا قناعًا يخفى خلفه أشياء لا قيمة لها.

الترابط من خلال الارتباط

يمكنك من خلال معرفتك عن أحد الأشخاص أن تكتشف أرضية مشتركة للانتماء، وقد لا تتجاوز هذه الأرضية المشتركة أحيانًا أن تشتركا فى معرفة شخص آخر، وأحيانًا ما تكون هذه الأرضية مجرد ارتباط مع أفراد أو مجموعات اجتماعية مشابهة. "جاك" لديه طفل فى الصف السادس، وكذلك "سوزان"، وكلاهما لديه خبرات متماثلة نتيجة علم نفس التطور، وإذا كان كلاهما قد عانى بعض الصعاب فى إنجاز هدف كبير فى العمل؛ فإن لديهما – إذن- أرضية مشتركة. ولا يهم هنا مدى ضآلة السمات المشتركة للارتباط بينهما، فالمهم هو مدى التشابه بينها. إن السمات المشتركة بين سيدتين مسئولتين عن بعض المؤسسات المنعزلة تتجاوز كثيرًا السمات المشتركة بين شخصين تبهرهما آخر تقاليع الفنون والموضة. والأساس هنا هو أن تربط الشخص المستهدف بشىء ذى معنى لباقى أفراد المجموعة. ولقد رأيت مؤخرًا مثل هذا الربط يحدث بقوة فى أحد الاجتماعات عندما تطوعت إحدى الحاضرات بارتداء رابطة معصم قرنفلية اللون؛ لأنها شفيت من سرطان فى الثدى. وكان جميع حاضرى الاجتماع ـ رجالاً ونساءً ـ يعرفون جيدًا سيدة واحدة على الأقل نجت من سرطان الثدى.

وعادة ما يُحدث الناس الترابط أيضًا من خلال الانضمام للجماعات المهنية التى يشترك أعضاؤها فى الأهداف والمهارات. يمكنك ـ وفقًا لما تعرفه عن الشخص المستهدف ـ أن تتوصل لشىء أكثر إثارة وغموضًا وله معنى فى ذلك الموقف.

التجانس من خلال الارتباط

عندما تعرف عن ارتباط يقلل من المنزلة الرفيعة للشخص فوق النمطى، فيمكنك إظهاره حتى تحقق التجانس، ومن الأمثلة الكبيرة على ذلك ما يتكرر

فى الأخبار اليومية، حيث نرى عائلات المشاهير والأثرياء تتعرض كثيرًا إلى المشاكل التى تحدث للناس العاديين، فقد انتهى المطاف بوالد "ليندساى لوهان" فى السجن، كما أن ابنة المطربة "شير" تعانى من مشكلة الوزن الزائد. إنه شىء قاسٍ أن يبدو المرء أفضل من الآخرين فى حين أنه يرتبط بأناس عاديين يعانون من المشاكل التى يعانى منها الأشخاص العاديون.

ولنقدم مثالًا أكثر واقعية وقربًا: قد تعلم أن الشخص الذى تستهدفه - السيد "جون" ـ قضى بعض الوقت مع شخص معروف بأنه زير نساء وأنه مبهور به، وعندما تسأله إن كان قد رأى هذا الزير للنساء مؤخرًا، فيخبرك بأنه رآه عقب عودته من إجازته فى أحد المصايف فى المكسيك، فترفع حاجبيك فى شعور يمزج بين الدهشة والصدمة، وتقول: "آه! لقد سمعت أن تلك الإجازة فى المكسيك قد أدت إلى انفصاله عن زوجته". أيًّا كان تجاوز السيد "جون" للنمطية، فقد ظهرت نقطة ضعفه.

وكما هو الحال فى تكوين جاذبية الشخصية، يؤدى الترابط الزائد والمبالغة فى إظهار السمات المشتركة مع الآخرين إلى إضعاف سحر الشخص فوق النمطى؛ فلن يمكنك اكتساب احترام الآخرين لك ونفوذك عليهم إلا بالاعتدال والتوازن، أما بالنسبة لمن وصلوا لدرجة عالية من تحقيق الذات والسمعة، فإن لهم توجهًا مختلفًا.. توجهًا يميز بين الإنسان ومن ينظر إليه على أنه تجاوز الإنسان.

تصور الانتماء كما لو كان نصف قطر كما سبق أن تصورت أنماط الشخصية فى مخطط بيانى نصف قطرى، حيث تشغل المحصلات الإيجابية أحد جانبيه، وتشغل المحصلات السلبية الجانب الآخر. إنك تقوم بتدوير الشخص المستهدف من خلال العزل، والإيضاح، والترابط لتنقله من مجرد الشعور بالانتماء إلى عضو راسخ فى المجموعة ثم إلى منزلة فوق النمطى ثم إلى أقل فرد نمطى فى المجموعة.

الانشقاق لتحقيق التميز أو المبالغة فى التميز

يقوم الانشقاق على توضيح الاختلافات.. ليس الاختلافات السلبية أو الإيجابية، بل الاختلافات عمومًا، وستحدد كيفية استخدامك لكل أداة تحدد مدى وضوح هذه الاختلافات.

الانشقاق لتحقيق التميز

وهذا هو الجانب الإيجابى للاختلافات؛ فهو يوضح مواطن قوة الفرد فى المجموعة والتى تؤهله لرفع قيمته ووضعه، ويقوم هذا التطبيق على إظهار مواطن القوة: الأشياء التى ليس من المحتمل أن تبعد الآخرين عن الفرد، أو ـ على الأقل ـ هكذا يجب أن تكون.

الانشقاق للمبالغة فى التميز

وأنا أعنى هنا بـ "المبالغة فى التميز" أن يتميز الشخص فى المجموعة لدرجة لا يستطيع الآخرون فى المجموعة التماثل معها، أو أن يتجاوز كل أفراد المجموعة. ولا يعنى هذا أن تكون عوامل التميز سلبية بالضرورة، فقد تتمثل هذه العوامل فى شىء بسيط مثل دعوة من مديره لزيارته فى ناديه لأنه كان زميلًا لابنته أثناء الدراسة الجامعية. إن مثل هذه الدعوة وحدها قد تجعله متميزًا جدًّا فى المجموعة لدرجة لا تستطيع المجموعة معها إشباع حاجته. وهناك الكثير من الأقوال السائدة مثل "لا يمكنك العودة للوطن مجددا" تستمد جذورها من هذا المبدأ.

الانشقاق من خلال الإيضاح

لابد للعاملين بالمبيعات أن يعرفوا وجه الشبه بين المنتج الذى يبيعونه والمنتجات الأخرى حتى لو كانت أرخص من منتجهم. مستخدمًا للأدوات التى تعلمتها فى الفصل الرابع ينبغى أن تستكشف بعض الحقائق التى لم تكن تعرفها جيدًا عن الشخص المستهدف لتعرف ما يميزه عن الآخرين. وسواء تمثلت هذه الأدوات فى طرحك لبعض الأسئلة الصعبة التى لا يستطيع الإجابة عنها إلا فرد يتمتع بمجموعة المهارات التى يتميز بها هذا الفرد، أو فى استخدامك الأساليب التى تحدث ثورة فى الاجتماعات؛ فإن البراعة فى استخدام هذه الأدوات أمر ضرورى لتطبيق تلك الإستراتيجية.

التميز من خلال الإيضاح

عندما توجه أسئلة للشخص المستهدف، فصغها بطريقة تظهره لباقى أفراد المجموعة شخصا راسخ الانتماء بالإضافة إلى تميزه ببعض الأفكار التى لا يتميز بها باقى الأفراد (والأسئلة الدالة قد تفيد فى هذا الموقف). وسواء تضمنت المعلومات الواردة كإجابة عن السؤال شيئًا عن عمل سابق له، أو هواية قديمة لديه، أو بعض الأنشطة الأخرى غير المعتادة؛ فعليك أن تقيم رابطًا بين الشخص المستهدف وبين مجموعة مهاراته. استخدم الأسئلة الموازية المثيرة للفكر لتجعله يلاحظ العلاقة المتبادلة ويظهرها، أو اسأله ببساطة عما كان يفعله فى وظيفته السابقة، ووظيفة مجموعة مهاراته هى أن تجعل منه بطلًا، وتوضح مدى تجاوزه للوضع النمطى دون الوصول به لدرجة الغرور.

المبالغة فى التميز من خلال الإيضاح

كل شىء يصح فى عالمنا المعاصر، و"ليس هناك صواب أو خطأ" حيث

ينسى الناس بسهولة حقيقة أن هناك أشياء مميزة ومختلفة للغاية. وبغض النظر عما يعلنه الناس من أقوال؛ فإن الكثيرين منهم أكثر محافظة مما يعلنون، ولا أعنى أن ذلك قاصر على عالم السياسة، بل أعنى أن الناس لا يسمحون بالتجاوزات عن المعيار إلا بقدر محدود حتى يحافظوا على علاقاتهم الاجتماعية والذوق العام.

وطرح أسئلة تؤدى بالموضوع المثار إلى التطرف تثير ردودًا وسلوكيات موضحة. صغ أسئلة وأساليب تدفع الشخص إلى حالة من التفاعل الزائد، أو قلل من قيمة شيء مهم للمجموعة باعتباره "مجرد هراء". ومن الأمثلة على ذلك أن تستخدم سؤالًا دالًا يتضمن الحكم الذى ينبغى أن تحمله الإجابة مثل: "هل تعتقد أن القفز بالمظلة من على هذا الجسر أثناء عودة الأطفال من المدرسة إلى منازلهم سلوك محفوف بالمخاطر ينم عن الإهمال؟" والهدف من هذا السؤال أن تعزل الشخص المستهدف عما هو مقبول لدى المجموعة.

تعمل هذه الإستراتيجية بصورة جيدة خاصة عندما يدلى شخص يحظى بالاحترام برأى غير مبنى على حقيقة، أو عندما ينتحل أفكار الآخرين وينسبها لنفسه. إنك تقدم له فرصة لتوضيح رأيه ثم تمتدحه إذا أبدى ذكاءً – بدرجة من الدرجات – ثم تنتقل بعد ذلك إلى الأسئلة النقدية. عندئذ يصبح لك حرية الاختيار فإما أن تنقذه أو تتركه ينهار، وفى كلتا الحالتين تكون حققت غرضك؛ وسيكون على الشخص المستهدف إما أن يثبت عضويته فى المجموعة أو أن يبحث عن الانتماء فى مجموعة أخرى. ولقد لاحظت هذا السلوك فى الآونة الأخيرة عندما قدم أحدهم نفسه لى على أنه عبقرى فى التسويق عبر الإنترنت، ولكنه اضطر فى النهاية للاعتراف بأن تاريخه المالى كان متقلبًا غير مستقر.

التميز من خلال العزل

غالبًا ما يكون هناك صعوبة فى أن نجعل شخصا يبدو متميزًا فى محيط

عدائى، أو محيط ملىء بالمواهب الفذة. وفى بعض الأحيان يستخدم الشخص فوق النمطى نفس الموهبة التى يمتلكها الشخص النمطى المتوسط كى يرقى بمستواه لدرجة التميز؛ فإن لم يكن الشخص فوق النمطى فى حالة توازن فقد يرى فى الفتى الجديد تهديدًا، وتكمن طريقة النجاة الوحيدة لهذا الشخص فى تحليه بالقدرة على الدخول فى جماعة ذات مستوى أقل، حيث لا يجد صعوبة فى الشعور بالانتماء. إذا تمكنت من إحداث ذلك؛ فإنك تخلق حاجزًا بين الشخص الجديد والشخص فوق النمطى المصاب بجنون العظمة. وقد تشمل طرق فعل هذا تغيير اللقاءات المصطنعة لإزاحة الشخص فوق النمطى ـ دون قصد ـ عن البيئة المحيطة به، أو دعوة الشخص الجديد للمشاركة بشىء من شأنه أن يمنع التهديد الذى يحتمل أن يمثله الشخص فوق النمطى. وكلتا هاتين النتيجتين تعزل الشخص المستهدف وتسمح له بالتألق.

المبالغة فى التميز من خلال العزل

قد تحظى بعض الأشياء بقبول بعض المجموعات، فى حين تراها مجموعات أخرى زائدة عن الحد؛ فإذا استخدم أحدهم فى مؤسسة Corporate America نفس اللغة التى يستخدمها فى الوحدات العسكرية، فسيطرد على الفور من مبنى المؤسسة. إن المناورة الحكيمة للشخص المستهدف بجعله يشعر كما لو كان آمنًا وسط أصدقائه، تمكنك فى الغالب من أن تجعله يدلى لك بحقائق لا يدلى بها إن كان يعمل بالقوات المسلحة. وهذا الأسلوب ناجح فى الحياة الواقعية كما هو فى الأفلام، فالبشر كائنات تحكمها الطقوس، وتكرار فعل نفس الشىء بصورة لاإرادية. فى الفيلم الكوميدى *Guess Who* نجد "آشتون كتشر" الذى يواعد ابنة "بيرنى ماك" ـ الأمريكى من أصول إفريقية ـ يذهب إلى منزلها لتناول عشاء ليلة العيد. وكان "بيرنى ماك" يبغض مواعدة ابنته لشاب أبيض؛ لذلك استدرجه لإلقاء بعض "النكات عن الزنوج" وهو يوصل له رسالة مفادها أنه الآن أحد أفراد العائلة، فانطلق

"آشتون كتشر" فى إلقاء النكات عن الزنوج حتى تجاوز حدوده.

وتحدث هذه الظاهرة المتمثلة فى تجاوز الحد عندما يعتقد الناس أن قبول شخص لهم يعنى أن هذا الشخص يشبههم تمامًا، وأنه سيقبلهم على عواهنهم ـ ولكن هذا نادرًا ما يحدث.

التميز من خلال الارتباط

يتميز الأفراد من خلال الارتباط طوال الوقت بادعائهم معرفتهم للمشاهير أو فخرهم بالمكان الذى تلقوا فيه تعليمهم. دائمًا ما يقول أحد أصدقائى من نيوجيرسى إن الحياة فى برينستون تشعر الأفراد بالذكاء، وإن قول المرء: "أنا من برينستون" مصدر فخر له. والتلاعب فى استخدام الارتباطات من شأنه أن يزيد من قيمة الفرد أو يقللها وسط المجموعة؛ فعندما يكون الفرد عضوًا راسخًا فى مجموعته، ويعرف شقيق رئيس جماعته جيدًا فقد يكون هذا كافيًا لتميزه فى المجموعة إلا إذا كان شقيق رئيسه سكيرًا فخورًا بسكره مثل "بيلى" شقيق الرئيس الراحل جيمى كارتر. من الممكن لأى ارتباط يقيمه الإنسان ـ سواء كان عمدًا أو مصادفة ـ أن يؤدى إلى اختلاف/ تميز هائل، وإن شئت فانظر إلى شخصية "أندرسون كوبر" فقد كان فى ذاته شخصًا كفئًا، ولكن ما مدى استفادته من كونه ابن مصممة الأزياء "جلوريا فاندربلت"؟

المبالغة فى التميز من خلال الارتباط

يستخدم هذا الأسلوب للحكم بالبراءة أو الإدانة فى محاكم الولايات المتحدة الأمريكية. إذا تعاملت مع شخصيات بغيضة، فكيف سيؤثر هذا عليك؟ قد تكون شخصًا مثل "تشارلز مانسون"، أو الأم تريزا، ولكن المهم هنا هو كيفية تعاملك مع الموقف. إن ربطك للشخص المستهدف بشخص خارج عن نطاق فهم المجموعة يجعلك تصل بهذا الشخص إلى درجة عزله،

وربما تقربه من الترابط معك أو مع مجموعة أخرى.

وقد حدث هذا على الملأ مع "جيم باكر"، و"جيمى سواجارت"، بل ومع رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية؛ فالارتباط بأفراد أو مفاهيم مكروهة يجعل الشخص يتوق للانتماء، وأثناء محاولته الانتماء يتجاهل كل شىء يتعلق بالوصول لمنزلة فوق النمطى ويحاول جاهدًا الحفاظ على الانتماء. وإذا كان هذا الشخص محققًا لذاته، فإنه يحاول الحفاظ على سمعته مثلما فعل الرئيس بيل كلينتون، أما فى حالة "جيمى سواجارت" وفضائحه الجنسية، أو "باكر" وعلاقته بـ "جسيكا هاهن" ـ حيث الضرر كبير ـ فإنهم يلتمسون الصفح من الجمهور، ويذكرون أتباعهم بأنهم بشر أثناء محاولاتهم التماسك. وينجح بعض هؤلاء فى استعادة سمعتهم ومكانتهم مرة أخرى إلا أنه ليس من المعتاد أن يحدث ذلك.

وأيًّا كانت إستراتيجيتك، اجعلها ناجحة من البداية ببناء نموذج ثلاثى الأبعاد للشخص المستهدف، وواصل صقل فهمك لحاجاته على هرم الحاجات، وموضعه فى مجموعته، وكيف تستطيع تمييز تصوره لذاته، ومواطن فخره ومواضع خجله. إنك لن تستطيع تحقيق النتائج المرغوبة ما لم تعتمد فى خطتك على البيانات الثابتة، والوضع المثالى هنا أن تضع خططًا لنجاحه تقوده إلى الطريق الذى تريده أن يذهب فيه.



أين يقع هدفك على هرم الحاجات؟ أيًّا كانت إجابتك؛ فما هو تعليقك عليها؟

الآن، وبعد أن أصبحت تدرك المهارات والوسائل التى يستخدمها المحققون للتأثير على سلوك الفرد، دعنى أجمعها معًا لأقدم لك برنامج عمل موجزًا لوصولك بهدفك – إلى الحصول منه على ما تريد. ولقد ناقشت جزءًا من هذا البرنامج على مدار الكتاب، وهو تأمل الذات. على أى مستوى تقف على هرم الحاجات؟ وما هى بدائلك لإشباع هذه الحاجات؟

خطة العمل

ليس من الصعب التعرف على مجمل أفعال أحدهم؛ فما عليك إلا أن تحدد درجة إشباع ذلك الشخص لحاجاته، وأن تربط بين نجاحه فى إشباع هذه الحاجات وما تريده. أما من حيث آليات العمل، فعليك أن تنظر لمن

تتعامل معه نظرة كلية ثم توجد أساليب من شأنها رفعه والهبوط به على هرم الحاجات. أحيانًا لا يعرف الفرد ـ أصلًا ـ مكانه ولا يدرك حاجته على هذا الهرم، وهنا يأتى دورك لمساعدته بأن توضح له الإمكانيات المتاحة ثم تقلل البدائل وتشكلها ليتمكن من إدراك تلك الإمكانيات.

ركز جهودك على نقطة التقاطع بين هرم ماسلو للحاجات ومصفوفة الإشباع، حيث يقبع أغلب الناس أو يتراوحون بين طبقات الانتماء والتميز، أو الحاجة للحب والتواصل، أو الحاجة للوضع الاجتماعى والسمعة الجيدة. ويقدم لك النموذج ثلاثى الأبعاد للشخص رؤية كلية لموضع هذا الشخص فى مجموعات عديدة، وسيوضح لك تفاعلك معه من خلال استخدامك للأدوات ما يعتقده بشأن الموضع المناسب له وما يعنيه ذلك الوضع بالنسبة له. إن معرفتك بدوافع هذا الفرد، وحاجاته، وموقفه الحالى تمكنك من ملاحظة ـ وغالبًا ما تكون ملاحظتك أفضل من ملاحظة الشخص المستهدف ـ البدائل الكامنة داخل هذا الإطار المحيط بنقطة تقاطع هرم ماسلو بمصفوفة الإشباع. ومع ذلك، فلا تعتقد أن موضع قوتك هو مجرد تعرفك على تلك البدائل، بل توجد قوتك فى التخطيط لتوظيفها لتحريك هدفك صعودًا أو هبوطًا على هرم الحاجات: هل تقوى درجة انتمائه أم تضعفها.. هل ترفع من مكانته الاجتماعية أم تتدنى بها.. هل تساعده على التقدم لتحقيق ذاته أم تدمر فرصه لتحقيقها؟

وبهذه الطريقة الموجزة تستطيع أن تجعل هدفك يفعل ما تريد؛ فعندما تعرف حاجته تستطيع وقتها أن تضمه إلى صفك، وعندما تعرف رغباته ـ التى قد لا تتوافق مع حاجاته ـ تستطيع تغيير رغباته؛ لأن *الحاجة لها الغلبة على الرغبة*. ومثال ذلك أنه إذا كان الشخص يستهدف تحقيق الذات من خلال الترقى فى العمل، ووضعته أنت فى حالة حاجة ـ مثل الحاجة لاستعادة مكانته؛ لأنك تتجانس معه بفاعلية ـ فسيمكنك عندئذ إجباره على تعديل تركيزه. يمكنك ـ إذن ـ مهاجمة الحاجة وليس الرغبة.

وهذا بالضبط هو ما كنت أفعله فيما أجريه من تحقيقات عندما أرغب ممن أستجوبه الإفصاح بمعلومات تتجاوز مجرد الإفصاح عن اسم قائده. وكان من أستجوبه يريد الحفاظ على ولائه بالتزام الصمت ـ وهى محاولة منه للحفاظ على تقديره لذاته ـ فكنت أهدده بأن أظهره لباقى زملائه من السجناء على أنه مثال للشخص المتعاون مع العدو ما لم يخبرنى بالمعلومات التى أريدها، وعندما تستحوذ الحاجة للانتماء على تركيزه، فإنه يتخلى عن رغبته فى تصعيب الأمور علىَّ. كنت أجبره على الاختيار بين تقدير الذات والانتماء، وكلما اقتربت الحاجة من قاعدة هرم الحاجات زادت احتمالية فوزها على الحاجة الأعلى منها.

عندما تتعلم كيفية الربط بين حاجة هدفك ورغبتك، فستتوفر لك فرصة جيدة للحصول على ما تريد، وكل ما عليك هنا هو أن توضح لهدفك أنك طوق النجاة الوحيد له؛ وهذا هو سبب أهمية تعلمك لوسائل المحققين فى الاكتشاف، وطرقهم فى المناورة، وإستراتيجياتهم وأساليبهم فى الربط والعزل. استعن بهذه الأدوات لتفعل أحد أربعة أشياء لتنجح فى التعامل مع هدفك، وهى:

- وضح للشخص المستهدف ما يمكنك فعله من أجله، وافعله، وانتظر مقابلًا لما فعلت.
- وضح له ما يمكنك فعله من أجله، وافعله، ثم هدده بحرمانه مما فعلت ما لم تحصل منه على ما تريد.
- وضح له ما يمكنك فعله لمضايقته، وأنك لن تفعله إذا فعل ما تريد منه.
- وضح له ما يمكنك فعله لمضايقته، وافعله، ثم قدم له طوق النجاة إذا فعل ما تريد.

قد تستغرق هذه العملية دقائق أو ساعات أو أسابيع أو قد تستغرق عقودًا، وذلك وفقًا لحجم ما تريد، وقدر الوقت الذى تستغرقه فى التعرف على

الشخص المستهدف، ومدى براعتك فى استخدام المهارة.

إننا نعمل بسرعة فى مجال التحقيقات، فتلك طبيعة عملنا. إذا كنت تود الحصول على معلومة، فقد تضطر للعمل بسرعة لتقييم موضع الشخص المستهدف على هرم الحاجات، ثم تقدم له المردود المناسب، ثم تطلب منه ما تريد من معلومات. على سبيل المثال، قد تلاحظ عاملًا بأحد المقاهى يجلس كئيبًا شاعرًا بالوحدة لعدم وجود زبائن، ويبدو أنه بحاجة لشعور بالانتماء. اجلس معه، وحاوره، واسأله بعض الأسئلة عن الزبائن معتادى زيارة المقهى لتكتشف إن كان شخصا يهمك من بين هؤلاء الزبائن أم لا.

وماذا لو كانت رغبتك أكبر.. رئيس شركتك مثلًا؟ إن ما تحتاج إليه هنا هو دعم مجلس الإدارة. نفس العملية، ولكن على نطاق أوسع؛ لذلك قد تستغرق بعض الوقت.

تطبيق هرم ماسلو على حالتك/ بأسلوب الشخصية

ليس من الممكن التقدم لمستوى معين على هرم ماسلو للحاجات قبل إشباعك حاجات المستوى السابق له، وبالمقارنة، فإن كل قرار تتخذه لإشباع هذه الحاجات يؤثر على بدائلك لتحقيق المزيد من الإشباع.

لقد كررتُ هذه النقطة فى الكتاب كثيرًا لك، فالمتأمل من الخارج للشخص المستهدف يستطيع رؤية حاجات ذلك الهدف رؤية أفضل مما يراها هو. يمكنك الآن أن تستنتج ـ وبموضعية أكبر ـ إذا كان الشخص المستهدف الآن، أو من الممكن أن يكون فوق النمطى، أو نمطيًا، أو أقل من النمطى فى مجموعته أيًا كان تصوره لتصنيفه. حاول تطبيق مهاراتك التشكيلية والتحليل على نفسك أيضًا لتتعرف على شخصيتك، ومصادر فخرك، ومصادر خجلك، ومواطن قوتك وضعفك. ربما أدهشتك النتيجة، بل وربما أدركت أن ما تود أن تجعل

غيرك يفعله لك غير طبيعى، وأن ما تريده لا يتوافق بالضرورة مع ما تحتاج إليه.

فى سنى شبابى الأولى أثناء العشرينيات من عمرى، كنت أقيم فى منزل مشترك مع شخصين، وكانا يعملان فى عمليات القوات الخاصة فى الجيش، وكانا جنديين متميزين وينظر إليهما باعتبارهما من فئة فوق النمطى. وذات يوم زارنى أحد زملاء دراستى الثانوية ـ وكان جنديًّا هو الآخر ـ وأخبرنى بأننى اختلفت عن أيام الدراسة الثانوية، وأننى أبدو مكبوتًا. وكان ما قاله يعبر عما كنت أشعر به فى هذا المنزل – لم أكن مكبوتًا، ولكننى لم أكن أشعر بنفس الريادة التى كنت أشعر بها مع أصدقائى أثناء الدراسة الثانوية. وبعد ذلك بأسابيع قليلة سنحت لى فرصة أن يرانى شريكاى فى السكن وأنا أجرى تحقيقًا لى. وبعد أن رأيانى أدخل عقل الشخص الذى أحقق معه وأعرف أفكاره، أصبحا يكنان لى الاحترام المناسب. وعلى الرغم من أننى كنت أتعايش معهما دون أن يكنا لى هذا الاحترام، فإننى أعترف بأننى كنت فى غاية السعادة لاحترامهما لى. فى ذلك الوقت شعرت بالتميز – ليس بين أصدقائى المحققين فحسب، بل بين بعض أفراد النخبة العسكرية أيضًا.

لقد أوضحت لى تلك الخبرة شيئًا مهمًا عن نفسى، فعلى الرغم من تميزى الواضح وسط مجموعة المحققين زملائى، كنت لا أزال أفتقر للثقة بنفسى مع شريكىّ غرفتى اللذين كنت أعتبرهما صديقىّ. إن اكتشاف المرء شيئًا كهذا عن نفسه يجعله يدرك حقيقة أن الكثيرين ممن حولك لديهم بعض القصور فى الوعى بالذات بخصوص الانتماء والتميز. إن إحساس بعض الناس بالتميز خارج بيئة العمل يمنحهم إحساسًا خاطئًا بعلو مكانتهم على سلم المكانة فى العمل، أو على العكس من ذلك، فربما اعتقدوا أن تميزهم لا علاقة له بمكانتهم وسط مجموعتهم، ومع ذلك فقد يكون هذا التميز مفيدًا كما سبق أن أوضحت.

تكثيف العملية

أثناء مناقشتى للفئات التالية سأركز على مدى توافق الفرد مع مجموعته، وليس على منظوره للوعى بالذات الذى يتضمن الكثير من الفجوات، بل إننى سأكثف العملية أكثر من ذلك بحيث أركز على مدى توافق الشخص المستهدف بخصوص شىء تستطيع تغييره. إنك لا تستطيع تغيير أشياء معينة؛ ولذلك فعلى الرغم من علمك بأن الشخص المستهدف شخص دون النمطى فى عائلته فإنك لا تستطيع إصلاح ذلك الوضع لتجعله يفعل ما تريد. ومع ذلك فقد تستطيع مساعدته على الانتماء فى بيئة العمل، بحيث يصبح فى نهاية الأمر فوق النمطى بداخلها. لذلك؛ فعلى الرغم من معرفتك بالكثير عن الأماكن التى يتواجد فيها؛ فإننا نتحدث هنا عن المكان الوحيد الذى تستطيع السيطرة عليه.

الدخيل المتطلع للانتماء

لا يوجد إنسان منعزل. إذا وجدت شخصًا غريبًا دخيلًا على مجموعة يبحث عن طريق للانتماء، فليس أمامك إلا بديل واحد، وهو البديل الإيجابى. يمكنك مساعدته على إظهار قيمته للمجموعة لكسب الترابط، أو يمكنك اللجوء إلى الأسلوب التراكمى بأن تجعل أحد أفراد المجموعة يقبله ثم فرد آخر حتى تقبله المجموعة بأكملها. إن أى أسلوب تتبعه لمساعدته به سيشعره بالامتنان لك. استخدم الأدوات التى تعلمتها فى هذا الكتاب لتتعرف على مواطن قوته وقيمته ثم استخدم الإيضاح والعزل والارتباط حتى لا تجد المجموعة أى مبرر يجعلها ترفض انتماء هذا الفرد إليها. إن اكتشافك لطريقة تمكنه من الانتماء للمجموعة يمنحك دائمًا إمكانية قلب جميع الموازين ضده وعزله عن المجموعة إذا لزم الأمر.

المستقر فى الانتماء

بمجرد شعور الفرد بقبول المجموعة له فإنه يشعر بالراحة والاستقرار، ولكنه لا يكتشف حتى ذلك الوقت أن عضوية المجموعة فى حد ذاتها ليست مُشبعة. عند هذه المرحلة يكون الانتماء ذاته ـ وفى حد ذاته ـ تميزًا لمن انتمى للمجموعة على مَن لم ينتم لها بعد. عند هذه المرحلة يكون أمامك بديلان: أن توضح له أنك تستطيع عزله عن المجموعة وبذلك تزرع القلق بداخله، أو أن تبين له أنه لا يزال أمامه الكثير من الخبرات الجيدة. وكثيرًا ما يحدث هذا عندما ينضم للمجموعة فرد ذو موهبة، ولكنه ليس لديه علم بموهبته. عندئذ تغمر هذا الفرد متعة هائلة معتقدًا أنه وجد المجموعة التى ستكمل له ذاته أو المساوية له على الأقل. وبعد أن يشعر بالراحة والاستقرار بداخل المجموعة، فإنه يبدأ فى الشعور بأن أعضاء هذه المجموعة لا يختلفون عن أى فرد آخر. عندما تكتشف أن الشخص يمر بهذه المرحلة، فينبغى عليك مساعدته على فهم أن هذه أفراد هذه المجموعة ليسوا أندادًا له وأنه يستطيع تجاوزهم والتفوق عليهم. ألا يبدو لك هذا مألوفًا؟ تلك هى الطريقة التى تغلب بها "أناكن" على قوى الشر "دارثفايدر" فى فيلم *Attack of the Clones*، وهى محور القصص والأساطير القديمة التى تدور حول الشخص المفتقر للصبر الذى يخضع لإغواء قوى الشر، وهى القصة التى تحدث أمام أعيننا كل يوم. والآن، لديك الأدوات اللازمة لإغواء المبتدئ الصغير للانضمام لصفك، أو لمنع حدوث ذلك منه مع غيرك.

كامل الانتماء: فى منتصف الطريق، ويسعى نحو التميز

قد يستغرق شعور الفرد بالاستقرار والراحة داخل المجموعة بعض الوقت، أو قد يحدث فورًا. وقد يلعب نمط شخصية الفرد هنا دورًا كبيرًا، حيث

يستطيع البعض أن يروا فى البيئة الجديدة أنماطًا مشابهة لشخصياتهم. وبمجرد أن يتأكد الشخص من انتمائه للمجموعة فإنه يتطلع لإبراز مواهبه الفريدة. وسواء تمثل هذا التطلع للتميز فى حركات بسيطة، أو كبيرة، فإنه يبدأ فى إظهار أنه ليس مجرد عضو عادى فى الجماعة. وفى هذه الحالة تصبح البدائل أكثر تعقيدًا: هل تتجانس محاولاته للتميز باستخدام العزل والإيضاح والارتباط، أم تستخدم الأدوات لصالحه وتساعده على التميز والظهور؟ إنك تقرر - فى كلتا الحالتين - إن كنت ستسمح له بمواصلة تميزه أم ستحول دون تقدمه.

والحديث عن الأنماط الشخصية فى المراحل العديدة للانتماء والتميز حديث يطول، ومع ذلك فإن ما قدمناه هنا من نماذج كاف لتزويدك بإطار عمل يساعدك على وضع خطة عمل سلوكية لكل نموذج منهاً.

الحصاد

لا تبد - أثناء محاولتك الحصول على ما تريد - كقاطع الطريق: "أعطنى ما لديك وإلا قتلت كلبك!"، بل ينبغى عليك إعداد برنامج يربط بين حاجة الشخص المستهدف ورغبتك. إذا كنت تنوى مناورة أحدهم فى مجموعة عملك فلابد ألا تكون حاجته متعارضة تعارضًا كاملاً مع ما تريده منه.

تمرين: تشكيل الأشخاص الحقيقيين

اختر فردين مختلفين تمام الاختلاف فى مجموعتك على ألا يكون لديك أية نية لجعلهما هدفًا للحصول على ما تريد. صنف كلًا منهما وفقًا للتصنيفات التالية:

- ⇦ *الدخيل المتطلع للانتماء.*
- ⇦ *المستقر فى الانتماء.*
- ⇦ *كامل الانتماء: فى منتصف الطريق، ويسعى نحو التميز.*
- ⇦ *كامل الانتماء، وعلى وشك التميز.*
- ⇦ *كامل الانتماء، ومتميز بدرجة كبيرة: قائد رسمى.*
- ⇦ *كامل الانتماء، ومتميز بدرجة كبيرة: قائد بالفطرة.*
- ⇦ *كامل الانتماء وكامل التميز، وفى طريقه لتحقيق الذات.*
- ⇦ *راكد، وأحادى الانتماء، ومتطلع للمزيد.*

على افتراض أنك وظفت إستراتيجيات الترابط، والتجانس، والمبالغة فى التمييز، لتناول الشخص الذى ينتمى لكل فئة من هذه الفئات، فقد آن لك أن تضع ملخصًا لخطة عمل تمكنك من أن تحصل منه على ما تريد.

واليك مثالًا على كيفية تحقيقك الوضوح مستمدًا من قصة شخص يمكننا تصنيفه بأنه واقعى، وتصادف أن كان دخيلًا على مجموعتها:

⇦ **من هو:** هى "مارثا" التى كانت ترتدى فساتين تقليدية طويلة ليست على الموضة، وحذاءً منخفض الكعب، ولا تتبع الموضة فى تصفيف شعرها. وكانت أثناء حضورها لعيد ميلاد أحد الأشخاص تهديه الشيكولاته المشبعة بالزيت. تتساءل مع نفسك: كيف لسيدة كهذه أن تعمل فى مؤسسة ضغط سياسى فى قلب مدينة واشنطن، حتى إن كانت تعمل فى حجرة خلفية بسيطة لإجراء الأبحاث؟ وتكتشف أنها تحب الباليه، بل الحق أنها احترفت رقص الباليه على مدار أربع سنوات، وأنها تحب البقاء فى منزلها مع حيواناتها الأليفة.

⇦ **ماذا تريد منها:** تريد أن تعرف تفاصيل القانون المهم الذى تنوى مراكز القوى فى الكونجرس إصداره، وهو ما لن تعرفه إلا إذا كنت على علاقة شخصية بواحد أو اثنين من كبار أصحاب مؤسسات الضغط السياسى. والطريقة الوحيدة لفعل ذلك – فى غضون اليومين القادمين – هى أن تجعل شخصًا يبحث لك ليلًا ونهارًا دون أن يرتاب فيه أحد، وبدون أن يكلفك.

⇦ **السؤال الأساسى:** ما هى حاجتها؟

⇦ **الإجابة:** إنك تكتشف أنها تحب عملها نفسه وليس بيئة عملها؛ فهى *تنتمى بالكاد* إلى جماعتها فى العمل وتعانى يوميًا فى عملها بجوار أفراد تعتبرهم ماديين، ومستغرقين فى مصالحهم الخاصة، وطموحين. إنها ترغب فى التواصل معهم من خارج بيئة العمل، ولكن ذلك لن يتحقق إلا إذا وافق المسئولون. والمفارقة أنها إذا تمكنت من العمل فى منزلها؛ *فلن تعانى من مشكلة فى الانتماء*، وهو ما كان يمثل حاجتها الملحة.

البدائل:

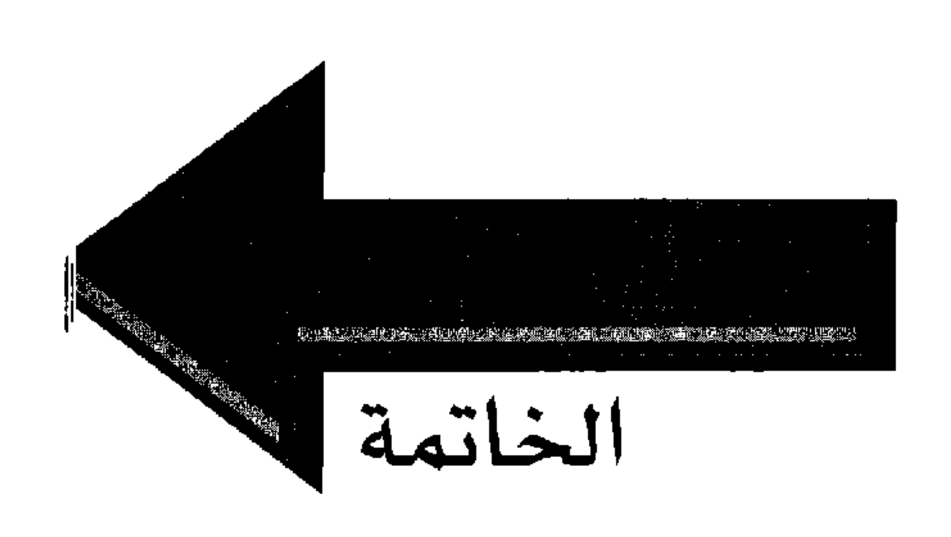
- ساعدها على التمتع بمرونة فى ساعات العمل كفترة اختبار،

واطلب منها مقابلًا لذلك.

- أوضح لها أنك تستطيع أن توفر لها المرونة فى ساعات العمل، وأن توسطك نيابة عنها مشروط بحصولك على ما تريده منها.
- رتب لإيجاد شخص يوضح لها أن أفضل الطرق لحصولها على المرونة فى ساعات عملها هى أن ترضيك.
- أوضح لها أنها لن يتاح لها امتياز العمل بنظام المراسلة إلا بفعلها ما تريد أنت.

ويتمثل الأسلوب المثالى والإيجابى لحصولك منها على ما تريد فى رفع وتقوية إحساسها بالانتماء إلى مستوى مستقر. وفى هذه الحالة، يمكن لأى بديل إيجابى أن يفى بالغرض، بحيث يتمثل البديل الأول فى التخلى عن بعض سيطرتك عليها، ويتمثل الثانى فى حفاظك على سيطرتك على مجال مصالحك. وسيمنحك تشكيلك لهذا الشخص بعدد من الأفكار التى تحتاجها لمعرفة أى الأساليب يستجيب له بصورة أفضل من غيره.

وتتلخص كل هذه الأساليب فى الانتماء والتميز. أنت الآن لا تختلف عن المحقق، فلديك المعرفة التى تمكنك من إحداث ذلك، وإننا نأمل أن تكون قد سعدت بما قاله ماسلو.



الخاتمة

هناك العديد من الآليات تمارس أنشطتها لدى البشر في وقت واحد. وأحيانًا ما يمكننا التنبؤ بالسلوكيات الإنسانية - على صعوبة ذلك - استنادًا إلى فرضية المثير/الاستجابة. ولا يختلف البشر عن باقى أفراد المملكة الحيوانية من حيث الاحتياجات الأساسية من طعام، ومأوى، وجنس؛ وهى الحاجات التى تحتل قاعدة هرم الحاجات. ومع ارتقاء الإنسان على هرم الحاجات يواجهه عدد هائل من الاحتماليات والإمكانات لإشباع الحاجات الأعلى والأكثر رقيًا وإنسانية على هرم الاحتياجات مثل تقدير الذات وتحقيق الذات.

والسؤال هنا هو: هل لهرم الحاجات هذا نقطة نهاية؟ لا أظن ذلك، فمع تقدم البشر، وارتقائهم، وزيادة خبراتهم تظهر على هذا الهرم المزيد من المدارج تبعد عنهم نقطة النهاية. وبمعنى آخر، لا يصل الإنسان إلى قمة الهرم المتمثلة فى تحقيق الذات، حيث يظل البشر دائمًا يتطلعون لشىء جديد، وعلى كل مستوى من مستويات أو مدارج هرم الحاجات نحاول أن نجد أندادًا أو نظراء لنا.

لو افترضنا أن الإنسان يستطيع الوصول لقمة النموذجية فى الوجود، فسيظل يشعر بالحاجة للانتماء. إننا بحاجة إلى مجموعة من النظراء.

ومعرفتك كيفية حصولك على ما تريده من الناس تعنى استغلالك للحاجة للانتماء لدى من تتعامل معهم، وكذلك استغلالك لحاجة كل منهم لأن يكون شخصًا متميزًا.

وهكذا، فإن البشر ـ رغم أننا قد لا نرغب فى الاعتراف بذلك ـ لم يتغيروا تغيرًا كبيرًا فى المدى القصير من تاريخهم المتمثل فى التاريخ المسجل المدون، وعلى الرغم من أن العالم من حولنا يقدم لنا خبرات جديدة لابد أن نتعامل معها، إلا أننا لا نزال كسالى ونحاول إشباع حاجاتنا بنفس الطرق القديمة المجربة.

لقد ظلت طريقة البشر فى التواصل مع بعضهم البعض، وأسلوبهم الطبيعى فى التحرر من الضغوط ثابتًا ثباتًا يكاد يكون مطلقًا عبر العصور. ولذلك السبب؛ فإنه من السهل تحديد الطرق التى تستطيع من خلالها أن تجعل أحدهم يفعل ما تريده أن يفعله فى عدد كبير من الظروف والحالات. وأنا أؤكد فى هذا الكتاب أنك لن تستطيع أن تجعل غيرك يفعل ما تريده أن يفعله إلا عندما تفهم آلية عمل الدافعين الاجتماعيين الأساسيين لدى كل البشر، وهما: حاجة الفرد للانتماء، وحاجته للتميز وسط أفراد القطيع البشرى.

ونجاحك فيما يتعلق بتعاملك مع الآخرين وحصولك على ما تريد منهم يتضمن رفعهم وخفضهم على مستويات هاتين الحاجتين من خلال استخدام الأساليب والإستراتيجيات التى يستخدمها المحققون. إن تطبيقك للمهارات الواردة فى هذا الكتاب يمكنك من تحقيق نجاح يتجاوز ذلك أيضًا، حيث سيساعدك تطبيق هذه المهارات تفهم احتياجاتك ورغباتك أنت نفسك.

إن كل ما ناقشناه فى هذا الكتاب ينطبق عليك مثلما ينطبق على الآخرين ممن تريد تجربته معهم؛ فإذا كنت بحاجة للشعور بالانتماء يمكنك أن

تستخدم الأدوات الواردة فى هذا الكتاب لتتوصل لأرضية مشتركة مع المحيطين بك، وستستطيع مساعدتهم على أن يفهموك على حقيقتك. وإن كنت بحاجة للتميز فسيعلمك هذا الكتاب كيف تشارك فى الجماعات التى تتفوق خبرتك فيها على خبرات باقى أفرادها.

وأظن أن أهم ما يقدمه هذا الكتاب من دروس هو ذلك الجزء الذى يتناول تقليل الخيارات على حياتك الشخصية، ومعرفة التوقيت المناسب لاستخدام عامل لاندروم وتطبيقه على نفسك. تحرر من ذلك الأسلوب المقيد وستزيد من بدائل إشباعك لاحتياجاتك على هرم ماسلو للحاجات زيادة هائلة.

إن جعلك الناس يفعلون لك ما تريده يتطلب تعاونًا، وسيظل يواجهك دائمًا عنصر صعوبة التنبؤ؛ وذلك لأنك تقوم بإسقاط جوانب من ذاتك على شخص آخر. لذلك؛ ربما كان أفضل تطبيق للمهارات التى يقدمها هذا الكتاب هو تطبيق المرء لها على نفسه.



قائمة بالمصطلحات الواردة بالكتاب

مهيئات ــــ هى إيماءات للتحرر من الضغوط، ولتهيئة الجسم كطريقة لزيادة مستوى الشعور بالراحة.

حدود: هى أوضاع الجسم والإشارات التى تصدر عن الناس عندما يشعرون بعدم الراحة.

تحديد الخط الأساسى ـــ هو التعرف على كيفية تصرف الشخص وتحدثه فى الظروف العادية.

المنحنى الجرسى ـــ هو رسم بيانى يعبر عن الوضع الطبيعى فى التوزيع، ونستخدمه فى هذا الكتاب كنموذج بسيط لتحليل مجموعة معينة من الناس.

الانتماء/الحب ــ هى الحاجات التى تحتل المنطقة الوسطى من هرم ماسلو (*انظر أيضًا*: هرم ماسلو).

الترابط ــ طريقة للاستفادة من الحاجتين الإنسانيتين المتمثلتين فى الانتماء، والتميز (*انظر أيضًا*: العزل).

السؤال المركب ــ سؤال يتطلب أكثر من إجابة فى وقت واحد.

التميز/تقدير الذات ــ الحاجتان اللتان تليان الحاجة للانتماء على هرم ماسلو (*انظر أيضًا*: هرم ماسلو).

العزل: طريقة لاستغلال الحاجتين الكبيرتين المتمثلتين فى الرغبة فى الانتماء والرغبة فى التميز (*انظر أيضًا*: الترابط).

هرم الحاجات (أو هرم ماسلو) ــ هو رسم هرمى وضعه عالم النفس "أبراهام ماسلو" ليصف من خلاله المستويات الخمسة للحاجات البشرية بدءًا من الحاجات الفسيولوجية الأكثر أساسية، وانتهاءً بأعلى الحاجات الإنسانية المتمثلة فى تحقيق الذات. وكانت نظرية "ماسلو" قائمة على أن الفرد لا يستطيع الصعود لمستوى أعلى من الحاجات على هذا الهرم قبل أن يشبع حاجات المستوى الأدنى.

الموضحات ــ هى إشارات تستخدم لتحديد بدايات الجمل ونهاياتها.

عامل لاندروم Landrum ــ طريقة لوصف المبادئ الإجرائية لتقليل الخيارات التى يقدمها هذا الكتاب. ويتضح أثر عامل لاندروم فى عدد محدود من البدائل التى تجتاز مركز هرم الحاجات الـ overlapped ومصفوفة إشباع تلك الحاجات.

السؤال الدال ــ السؤال الذى تُستشف منه إجابته.

مصفوفة/قالب الإشباع ــ أسلوب بصرى يصف ظاهرة أنه كلما ازدادت البدائل/الخيارات، ازداد التقدم الذى يحققه الفرد على هرم الحاجات، والعكس صحيح؛ فكلما قلت هذه البدائل قل تقدم الفرد على ذلك الهرم.

آليات جاذبية الشخصية ــ أسلوب يقدمه هذا الكتاب للتمتع بجاذبية الشخصية.

الاندثار الذاتى ــ المرحلة التى يتعرض تصور الفرد لذاته عندها للدمار.

فوق العادى ــ الأفراد الذين يبدو أنهم يتجاوزون المعدل العادى للبشر.

المنظمات ــ إشارات تستخدم للتحكم فى حديث الآخرين.

تكرار السؤال ــ إعادة طرح نفس السؤال بصيغ مختلفة.

تحقيق الذات ــ الحاجة التى تعتلى قمة هرم ماسلو (أو هرم الحاجات).

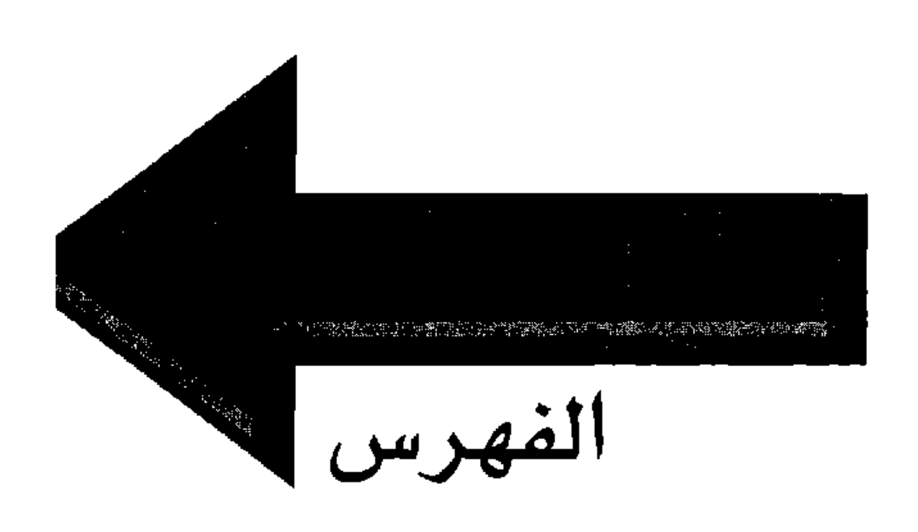
الدليل من المصدر ــ زلة لسان للمتحدث تبين معلومة للمستجوب، فيجد لها قيمة ويتتبعها.

دون النمطى ــ الفرد أو الجماعة التى تشغل الجانب الأيسر من المنحنى الجرسى فى تقسيم حاجات جماعة من الناس.

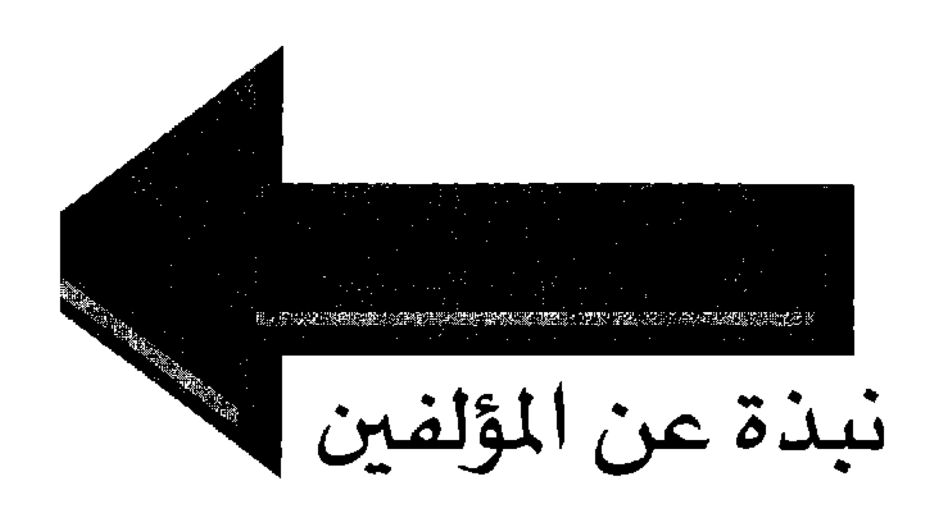
فوق النمطى ــ الفرد أو الجماعة التى تشغل الجانب الأيمن من المنحنى الجرسى فى تقسيم حاجات جماعة من الناس.

المنحنى الجرسى ثلاثى الأبعاد ــ أسلوب يقدمه هذا الكتاب لتقسيم الناس، ويحتوى على أكثر من منحنى جرسى بأسلوب ثلاثى الأبعاد؛ وهو بمثابة خريطة طوبوغرافية مجسمة لطبيعة الفرد الذى يُرسم له.

السؤال الغامض ـــ هو السؤال المحير، وقد يكون بسيطًا أو ركيك التركيب من حيث كلماته، أو قد يكون أداة للتشتيت وإبعاد دفة الحديث عن موضوع معين، أو قد يكون سؤالاً يستخدمه المستجوِب كطُعم للمستجوَب حتى يتحدث.



الفهرس



نبذة عن المؤلفين

جريجورى هارتلى، وما يتمتع به من خبرة كمحقق أكسبه شهرة فى أوساط الجيش الأمريكى فى بداية حياته المهنية، إلا أن تلك الشهرة قد لفتت إليه مؤخرًا أنظار هيئة الاستخبارات الأمريكية والتليفزيون القومى طلبًا لأفكاره وآرائه الصائبة بشأن "كيفية التعامل مع البشر"، و"أسباب اتباع البشر لسلوكيات معينة".

ويتمتع "هارتلى" بسجل عسكرى حافل مشرف يتضمن فوزه بجائزة Knowlton الرفيعة التى تُمنح لذوى الإسهامات العظيمة لتحسين العمل فى استخبارات الجيش الأمريكى. تخرج "هارتلى" فى كلية التحقيقات التابعة للجيش الأمريكى، وحصل على شهادة كمعلم مؤهل لتدريس علوم مكافحة الإرهاب، وشهادة من معهد إعداد معلمى الحماية الأساسية، وحضر العديد من منتديات تحليل الأعراض السلوكية، وحاضر بكلية SERE (كلية الحفاظ على الحياة والمراوغة والمقاومة والهروب). وقد تلقى الثناء على خبراته كمحقق خبير أثناء عمله مدرسًا بكلية SERE، وعلى تقديمه الدعم الإجرائى فى التحقيق للفرقة الخامسة من القوات الخاصة أثناء عملية عاصفة

الصحراء، وعلى دوره كمدرب على أساليب التحقيق، وعلى عمله كمؤسس ومدير لعدد من تمارين التحقيق فى المناورات العسكرية متعددة الجنسيات فى الفترة من عام ١٩٩٤ - ٢٠٠٠. ومن بين الجوائز العسكرية التى حصل عليها ميدالية الاستحقاق فى الخدمة (والتى حصل عليها مرتين)، ونوط الشرف العسكرى (والذى حصل عليه خمس مرات)، وميدالية الإنجاز فى الجيش (والتى حصل عليها أربع مرات)، وميدالية خدمة الدفاع القومى، وميدالية الخدمة فى جنوب غرب آسيا، وميدالية تحرير الكويت. وقد التحق أيضًا بكلية الحقوق بجامعة روتجرز.

وقد استعانت العديد من الشبكات الإذاعية والتلفزيونية الكبرى بخبرة "هارتلى" التحليلية فى التحقيق، ومن بين تلك الشبكات شبكة فوكس نيوز الإخبارية والإذاعة القومية بالإضافة إلى كبريات وسائل الإعلام المطبوعة مثل جريدة ذا واشنطن بوست، وفيلادلفيا إنكوايرر. وقد استعانت جرائد أجنبية كبرى أيضًا مثل جريدة دير شبيجل الألمانية بتعليقاته وخبراته.

ماريان كارينش مؤلفة اثنى عشر كتابًا شاركها "جريج هارتلى" فى تأليف خمسة منها وهى: *How to Spot a Liar* (دار نشر Career Press عام ٢٠٠٥)، و *I Can Read You Like a Book* (عن دار نشر Career Press عام ٢٠٠٧)، و*The Date Decoder* (دار نشر Adams Media عام ٢٠٠٨)، و*How to Be An Expert an Anything in Two Hours* (دار نشر AMACOM Press عام ٢٠٠٨)، والكتاب الذى بين يديك.

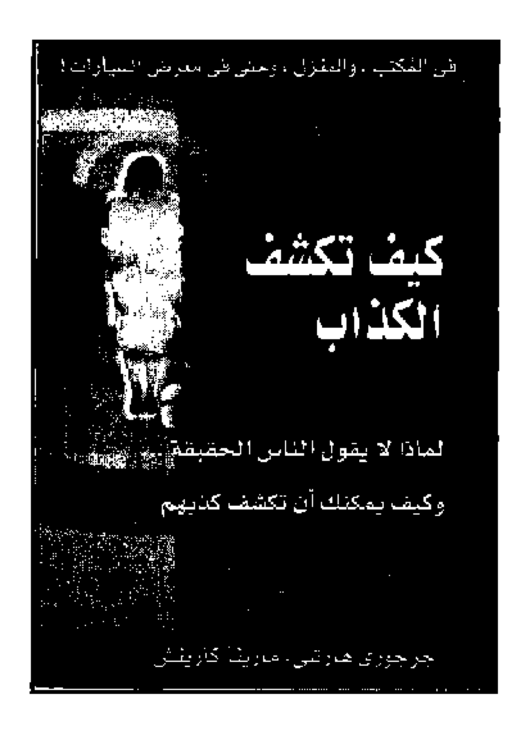
ومن أعمالها المنشورة أيضًا: *Dr. David Sherer's Hospital Survival Guide* (الذى شاركها تأليفه دكتور "ديفيد شيرر"، والصادر عن دار نشر Claren Books عام ٢٠٠٣)، وكتاب *Diets Designed for Athletes* (الصادر عن دار نشر Human Kinetics عام ٢٠٠١)، وكتاب *Empowering Underachievers: How to Guide Failing*

Kids (8-18) to Personal Excellence (والذى شاركها تأليفه دكتور "بيتر سبيفاك"، والصادر عن دار نشر New Horizon Press عام ٢٠٠٠، وكتاب *Lessons from the Edge: Extreme Athelete Show You How to Take on High Risk and Success* (دار نشر Simon& Shuster عام ٢٠٠٠)، وكتاب *Boot Camp: The Sergeant's Fitness and Nutrition Program* (بمشاركة الرقيب "باتريك آفون"، والصادر عن دار نشر Simon& Shuster عام ١٩٩٩)، وكتاب *Telemedicine: What the Future Holds When You're Ill* (New Horizon Press عام ١٩٩٤).

وفى مرحلة مبكرة من حياتها العملية كانت "ماريان" تدير مسرحًا للمحترفين وتجمع التبرعات لتطوير الفنون وبرامج التعليم فى واشنطن دى سى. وهى حاصلة على درجتى البكالوريوس والماجستير فى الخطابة والمسرح من الجامعة الكاثوليكية الأمريكية بواشنطن دى سى.

كتب أخرى حققت أعلى المبيعات

فى المكتب ، والمنزل ، وحتى فى معرض السيارات



كيف تكتشف الكذاب

كيفية استخدام أساليب

التحقيقات المتبعة

"فى الجيش، وفى المواقف الشخصية ومواقف العمل، بل حتى فى المواقف العدوانية. فى هذا الكتاب يشرح "هارتلى"، و"كارينش" كيفية ملاحظة لغة الجسم وتفسيرها، وكيفية إجراء مناظرات أكثر نجاحا، وكيفية تحسين العلاقات الشخصية وعلاقات العمل. ونحن نوصى بهذا الكتاب للمدراء والمسئولين عن إجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل، وللباحثين عن العمل وللأزواج ولكل من يهتم بمساعدة ذاته أو دراسة السلوك الإنسانى"

ـ "رولف دوبيلى" *getabstract.com*

"جريجورى هارتلى"
و"ماريان كارينش"



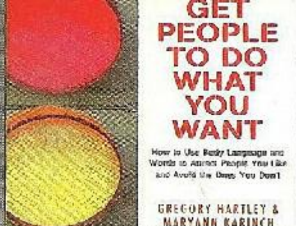
أستطيع قراءتك ككتاب

كيفية استكشاف الرسائل والانفعالات التى يعبر الناس عنها فعلاً من خلال لغة الجسد الخاصة بهم

"يتمتع أفضل عملاء المخابرات بذكاء مباشر واقعى، وبفهم حدسى للنفس الإنسانية، وهذا الكتاب الكاشف يعلم كل شخص كيف يوظف هذه المهارات فى حياته اليومية".

ـ "توماس بوجارت":
مؤرخ بالمتحف الدولى للجاسوسية
فى واشنطن دى سى.

مساعدة ذاتية





أجذب إليك من تريدهم، وأبعد عنك من لا تريدهم

من المهم للغاية أن تعرف ما يجذب الناس، وما ينفرهم، وما يثير حفيظتهم سواء في مجال العمل، أو الدراسة، أو العلاقات العاطفية، أو في الجيرة. كيف يراك الناس؟ وكيف تراهم؟

ستجد في الكتاب الذي بين يديك الإجابات العملية عن هذه الأسئلة، وستكتشف أثناء قراءتك له كيف تضم الناس إلى صفك. وهذا سيمنحك ميزة كبيرة في تعاملاتك مع الآخرين وهو ما سينعكس في صورة زيادة في راتبك، وإنتاجيتك، وتحسن في علاقاتك، ويجنبك الوقوع ضحية في هذه العلاقات.

في هذا الكتاب ستتعلم:

- كيفية التعامل المباشر مع غير
- كيفية القيام بلعب دور القائد
- آليات عمل وحركة الجماعة
- كيفية استعانتك بفطرتك لمعرفة من تثق ومن لا تثق به

الكتاب الذي بين يديك كتاب مكمل ومتمم وعصري للكتاب المرجعي الذي ألفه ديل كارنيجي عام ١٩٣٧ في نفس هذا الموضوع، وإن نظرت إلى الكتابين على أن الأول بمثابة نسخة عتيقة، وهذا الكتاب هو النسخة العصرية؛ فلن تجانب الصواب.

يتمحور عمل المحققين في تحفيز أناس لا يحبونهم (العدو) على التعاون معهم حتى يحصلوا على النتيجة المرجوة. ومعنى هذا أن مهمة المحققين تتمثل في تحفيز السلوك الإنساني على إقامة رابطة تجعل الشخص الذي لا يحبهم يشعر بأنه ملتزم أو مجبر على التعاون معهم. وهذا الكتاب يعلمك مهارات اكتسبها صاحبها على مدار سنوات من العمل بالتحقيقات، ووظفها في عالم الأعمال.



جريجوري هارتلي أكسبته خبرته كمحقق شهرة في أوساط الجيش الأمريكي في بداية حياته المهنية. ويتمتع هارتلي بسجل عسكري حافل مشرف يتضمن فوزه بجائزة Knowlton الرفيعة التي تمنح لمن يقدمون إسهامات عظيمة لتحسين العمل في استخبارات الجيش الأمريكي. وقدم هارتلي خبراته في التحقيق لوحدة القوات الخ[illegible] في البحرية الأمريكية، والشبكات التليفزيونية الكبرى، والكثير من القنوات الفض[illegible] والإذاعة القومية الأمريكية. ويكتب هارتلي مقالات متخصصة في جرائد ذا واش[illegible] بوست، و يو إس ويكلي، ونيوزداي.



ماريان كارينش مؤلفة اثني عشر كتابًا في السلوك الإنساني. وقد شغلت على حياتها العملية عددًا من المناصب الرفيعة في كبريات شركات التكنولوجيا، وشاركت هارتلي في تأليف كتابي: كيف تكشف الكذاب و *I Can Read You Like a Book*.

Cover Design
Ian Shimkoviak
bookdesigners.com



